

# Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre

Johannes Eurich  
Dorothea Schweizer  
(Hrsg.)

**DWi** *JAHRBUCH*

2016

2017

## Vorwort der Herausgeber

Die hier vorliegende 45. Ausgabe des DWI-Jahrbuchs erscheint im mittlerweile bewährten digitalen Format und soll so möglichst einfach vielen Lesern zur Verfügung stehen und anregende Einblicke in die Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre bieten.

In diesem Jahrbuch erwarten Sie wieder unterschiedliche diakoniewissenschaftliche Beiträge zu einem breiten Themenspektrum. Einen zweiten Schwerpunkt bilden aktuelle Forschungsergebnisse, welche in Kurzzusammenfassungen verschiedener diakoniewissenschaftlicher Dissertationen sowie in zahlreichen Abschlussarbeiten aus den Jahren 2016 und 2017 sichtbar werden. Daneben informieren wir über aktuelle Studienangebote des Diakoniewissenschaftlichen Instituts und weisen auf einige neuere Veröffentlichungen hin.

Unser Dank gilt allen Autorinnen und Autoren für ihre interessanten und vielfältigen Beiträge. Für das Design des Covers danken wir ganz herzlich Thomas Renkert, der schon die Cover der letzten Ausgaben gestaltete.

Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir eine anregende Lektüre!

Heidelberg, im Februar 2018

Johannes Eurich/Dorothea Schweizer

# Inhalt

JOHANNES EURICH/DOROTHEA SCHWEIZER Vorwort der Herausgeber .....	1
DOROTHEA SCHWEIZER Einleitung zum DWI-Jahrbuch 2016/2017.....	6
<b>1. Diakoniewissenschaftliche Beiträge</b>	
WALTER GÖGGELMANN Diakonische Existenz zwischen Rettungshaus und Großindustrie. Eine Familie in Gustav Werners (1809-1887) Bruderhaus.....	9
JOHANNES EURICH Gemeindediakonie. Theologische Anmerkungen zu einem weichen Begriff .....	40
DIAKONIE-REFERAT DER EVANGELISCHEN LANDESKIRCHE IN BADEN Kirche und Diakonie. Ein theologischer Basistext .....	57
JOHANNES EURICH Interreligiosität als Herausforderung der Diakonie.....	65
TOBIAS STAIB Das Selbstverständnis der Diakonie im Kontext ihres unternehmerischen Handelns.....	82
DANIELA KRAUSE-WACK Auf der Suche nach einer Diakonischen Unternehmenskultur. Fallstudien .....	92
WERNER SCHWARTZ Altenheimseelsorge. Erwartungen aus der Sicht einer Einrichtung.....	108

STEFANIE WILOTH/JOHANNES EURICH

Die Entwicklung einer sozialen Infrastruktur für ältere Menschen am Beispiel der Bahnstadt Heidelberg. Eine explorative Untersuchung im Rahmen des Reallabors „Urban Office – Nachhaltige Stadtentwicklung in der Wissensgesellschaft“ ..... 119

HEINZ SCHMIDT

Das Mehrgenerationenhaus als diakonischer Akteur im Gemeinwesen ..... 125

JOHANNES EURICH

Teilhabeorientierung. Ethische und gesellschaftliche Perspektiven..... 134

KLAUS MÜLLER

Predigt über Markus 7,31-37, die Heilung des Taubstummen..... 143

## 2. Diakoniewissenschaftliche Dissertationen (2016)

BIRGIT SUSANNE DINZINGER

„Wenn der Andere ins Helfen einfällt“. Eine Begegnung zwischen der Diakoniewissenschaft und dem Werk Emmanuel Levinas..... 149

DIETMAR KAUDERER

Corporate Governance in der Diakonie zwischen Effizienz und Legitimität. Eine neoinstitutionalistische Analyse ..... 151

TERESA A. K. KAYA

Diakonie auf amerikanisch. Geschichte und Profil des lutherischen *social ministry* in den USA..... 159

KEE-YONG KIM

Soziale Hilfeleistungen für ein menschenwürdiges Leben von Kindern in Südkorea. Theologische und politische Reflexionen zur Bekämpfung der Kinderarmut unter Einbezug der Bildungsperspektive ..... 162

### 3. Diakoniewissenschaftliche Abschlussarbeiten (2016 - 2017)

DOROTHEA SCHWEIZER

„Auslaufmodell Diakonievereine? Mögliche fördernde und hemmende Faktoren für deren Zukunft“ von Claudia Grosser ..... 167

DOROTHEA SCHWEIZER

„Gelebtes Miteinander. Chancen und Perspektiven von Generationenbeziehungen in einer alternden Gesellschaft“ von Jana Harle ..... 168

DOROTHEA SCHWEIZER

„Technik als Beitrag zur Inklusion von Menschen in höherem Alter“ von Yvonne Klötzer... 169

DOROTHEA SCHWEIZER

„Das Prinzipal-Agent-Modell und dessen Erweiterungen als organisationstheoretische Basis für Mitarbeiterführung in der Praxis“ von Martin Merkel ..... 170

DOROTHEA SCHWEIZER

„Der soziale Bauernhof. Die Entwicklung eines Konzepts für seelisch behinderte Jugendliche in der Heimnachbetreuungsphase nach dem Ansatz des Design Thinkings“ von Daniel Penner..... 171

BARBARA STUWE

„Fremd geblieben und am Ende noch fremder sein“ ..... 173

DOROTHEA SCHWEIZER

„Soziale Anwaltschaft im aktivierenden Sozialstaat – ein Modell für die Diakonie?“ von Jelena Ulmer..... 176

DOROTHEA SCHWEIZER

„Strategisches Fundraising in evangelischen Bildungseinrichtungen am Beispiel einer Konzeptentwicklung für die Evangelische Erziehungsstiftung Gefrees“ von Stefan Wagenbrenner..... 177

DOROTHEA SCHWEIZER

„Das Friedrichstift Leimen. Vom evangelischen Schülerheim zur kompetenten Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe“ von Alexander Raul Basil Weber..... 178

Weitere Diakoniewissenschaftliche Abschlussarbeiten (2016-2017) .....	179
---	-----

#### **4. Studium der Diakoniewissenschaft**

JOHANNES EURICH

Berufsbegleitender Studiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“. Neuer Studienschwerpunkt bietet umfangreiche Weiterbildung für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft.....	181
--	-----

DOROTHEA SCHWEIZER

Zertifikat Diakoniewissenschaft. Schwerpunkt (nicht nur) im Rahmen des Theologiestudiums .....	183
---	-----

#### **5. Neuerscheinungen**

ROSEMARIE SCHLIEßMANN

Ein altersgerechtes Zuhause. Wandel in der Altenpflege als Herausforderung des Frankfurter Diakonissenhauses (VDWI 55) .....	186
---	-----

ROBERT BACHERT

Diakonischer Corporate Governance Kodex. Ein wertebasiertes Führungsinstrument in unternehmensethischer Reflexion (VDWI 56) .....	187
--	-----

JÜRGEN ALBERT

Paul Philippi: Begriff und Gestalt. Zu Grund-Sätzen der Diakonie (VDWI 57) .....	188
--	-----

TERESA A. K. KAYA

Diakonie auf amerikanisch. Geschichte und Profil des lutherischen »social ministry« in den USA (VDWI 58).....	189
--	-----

JOHANNES EURICH/MARKUS GLATZ-SCHMALLEGGER

Soziale Dienste entwickeln. Innovative Ansätze in Diakonie und Caritas. Ein Studien- und Arbeitsbuch (VDWI 59) .....	190
---	-----

<b>Zu den Autorinnen und Autoren</b> .....	191
--	-----

# Einleitung zum DWI-Jahrbuch 2016/2017

*Dorothea Schweizer*

Im ersten Teil des vorliegenden DWI-Jahrbuchs finden sich vielfältige diakoniewissenschaftliche Beiträge, die zum Teil ganz unterschiedliche Spannungsfelder der Diakoniewissenschaft beleuchten und diskutieren.

Einen spannenden geschichtlichen Beitrag liefert *Walter Göggelmann*, der umfangreich zu Gustav Werner forscht. Im hier erscheinenden Beitrag zeigt er anhand der Familie Ferdinand und Sophie Fenchel – eine Familie in der zweiten Reihe nach der großen Gründerfigur Gustav Werner – welche Stärken, aber auch Schwächen das „System Werner“ hat und wie es sich konkret auf ihre Biografien ausgewirkt hat, sodass es schließlich zum Bruch der Familie Fenchel mit dem „Haus Werner“ kam.

Vor welchen aktuellen Herausforderungen Diakonie in Kirche und Gesellschaft angesichts des sozialen Wandels – der sich vielschichtig äußert – steht, wird in den folgenden Beiträgen näher diskutiert:

*Johannes Eurich* zeigt anhand des Themas Gemeindediakonie, wie gegenwärtige Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen als Antworten auf die Begleiterscheinungen des sozialen Wandels neue Möglichkeiten aufzeigen können.

Das *Diakonie-Referat* der Evangelischen Landeskirche in Baden behandelt in einem theologischen Basistext das Verhältnis von Kirche und Diakonie und diskutiert dabei besonders Mt 25 als – auch interreligiös – anschlussfähigen Text der Diakonie.

Bedingt durch rückläufige Mitgliederzahlen der Evangelischen und Katholischen Kirchen sowie die zunehmende Pluralisierung wird die interreligiöse Öffnung der Diakonie – sowohl hinsichtlich des Kundenkontakts nach außen, als auch bezüglich der Mitarbeiterschaft nach innen – zunehmend eine Notwendigkeit. Davon ausgehend fragt *Johannes Eurich* nach der Identität der Diakonie als christlicher Einrichtung.

Dem weiten Thema der „unternehmerischen Diakonie“ widmen sich die folgenden beiden Beiträge:

*Tobias Staib* untersucht, wie sich die institutionalisierte Diakonie mit ihrem spezifischen Selbstverständnis im Wettbewerb auf dem Sozialmarkt bewegt und wie sich dabei die Wettbewerbsorientierung und die Wertegrundlage der Unternehmen zueinander verhalten; dabei bewertet er auch die Auswirkungen der von der Europäischen Kommission geplanten Initiativen für die deutsche Diakonie.

*Daniela Krause-Wack* untersucht die Diakonische Unternehmenskultur anhand von Fallstudien und vergleicht hierfür diakonische und nicht-diakonische Unternehmen anhand von empirischen Befunden.

Das Themenfeld „Alter(n)“ wird von den folgenden Beiträgen – mit jeweils sehr unterschiedlichen zugrundeliegenden Perspektiven – behandelt:

*Werner Schwartz* zeigt, welche Erwartungen an die Altenheimseelsorge seitens der (diakonischen) Träger aktuell und zukünftig herangetragen werden und wie das Miteinander von Seelsorge, Einrichtungsleitung und Altenhilfeträger ausgebaut und verbessert werden kann.

Den neu entstehenden Stadtteil Bahnstadt in Heidelberg untersuchen *Stephanie Wiloth* und *Johannes Eurich* im Blick auf seine soziale Infrastruktur und zeigen auf, welche Potenziale aber auch Schwierigkeiten hierfür bei der Gestaltung des sozialen Wohnumfelds für ältere Menschen bestehen.

*Heinz Schmidt* beleuchtet das Mehrgenerationenhaus als diakonischen Akteur im Gemeinwesen und diskutiert das Konzept des Community Organizing als zukunftsweisende Strategie für Mehrgenerationenhäuser.

Die abschließenden beiden diakoniewissenschaftlichen Beiträge thematisieren die große Bedeutung von „Teilhabe“:

*Johannes Eurich* betont in seinem Beitrag, dass Teilhabe ein Menschenrecht ist, das jedem Menschen voraussetzungslos zukommt. Über diese theoretische Zuschreibung hinaus muss sie sich aber in Alltagserfahrungen manifestieren, um Wirklichkeit zu werden.

In der Predigt über die Heilung des Taubstummen (Mk 7,31-37) zeigt *Klaus Müller*, wie Jesu Worte von den Taubheiten und Sprachlosigkeiten dieser Welt heilen und uns für Gottes Wort öffnen können.



## **1. Diakoniewissenschaftliche Beiträge**

# Diakonische Existenz zwischen Rettungshaus und Großindustrie Eine Familie in Gustav Werners (1809-1887) Bruderhaus

*Walter Göggelmann*

## I. Einleitung

Der Armut Hoffnung entgegenzusetzen, bei den Ärmsten der Armen anzufangen und ihnen Brot und Heimat zu geben; verbindliches Christentum zur Tat werden zu lassen und dafür Frauen und Männer zu gewinnen – um den richtigen Weg zu solchen Zielen müssen die Gründer-Väter und -Mütter der Diakonie im 19. Jahrhundert in Deutschland ringen. Es gilt, Grundentscheidungen zu treffen um Hoffnung und soziale Formen, um Zielgruppen und Mitarbeitende, um Standorte und um Mittel zum Leben und Überleben.

Gustav Werner (1809-1887) und sein im schwäbischen Reutlingen aufgebautes Diakoniewerk knüpfen mit ihrer Motivationsgrundlage an bei der Hoffnung auf das Reich Gottes in einem im Jetzt und Hier zu realisierenden Modell. Liebe, Gerechtigkeit und Haushalterschaft – der pflegliche Umgang mit Ressourcen –, aus Gottes Liebe fließende Tugenden, sollen dieser Hoffnung im Zusammenleben mit den Ärmsten Gestalt geben. Ein Lebensbereich nach dem anderen, von der Familie bis zur Großindustrie, soll so für das Reich Gottes gewonnen werden. Die Keimzelle dieser eschatologischen wie sozialen Entwicklung sollen das „Haus Werner“ und seine „Hausgenossen“ bilden, eine dem alten Großfamilienmodell des „ganzen Hauses“ nachempfundene diakonische Gemeinschaft als personelles Tragegerüst eines mit Waisenkindern ab 1840 begonnenen „Rettungshauses“<sup>1</sup>.

Die damit verbundenen Grundsatzentscheidungen aber müssen nicht nur von den Gründer-Vätern und -Müttern „im ersten Glied“ getroffen werden. Die Frauen und Männer in der zweiten Reihe müssen sie mittragen, umsetzen, weiter entwickeln und schließlich vor Gott und Menschen mitverantworten. Denn die Überlegungen, Entscheidungen und Leistungen dieser Frauen und Männer bestimmen die diakonische Entwicklung ebenso nachhaltig wie die der Gründer und Gründerinnen mit den großen Namen.

---

<sup>1</sup> Vgl. zu „Hoffnung“ und „ganzem Haus“ Gerhard K. Schäfer: Gustav Werners Ringen um eine soziale Reformation, in: Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg (Hg.) : Der Rede wert. Beiträge zur Arbeit der Diakonie, Stuttgart 2000, 5-15. Walter Göggelmann: Dem Reich Gottes Raum schaffen, VDWI 31, Heidelberg 2007. Ders.: Ein Haus dem Reich Gottes bauen, VDWI 32, Heidelberg 2007. Zur Rettungshausbewegung vgl. ders. und Annette Noller: Hausgenossenschaft, Industrieschule und Maschinenfabrik. Diakonische Konkretionen einer Theologie des Reiches Gottes bei Gustav Werner (1809-1887), in: Dietmar Kauderer (Hg.): Forschungswerkstatt Diakonie, DWI-Jahrbuch Bd. 42, Heidelberg 2011, 104-131.

Im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen soll ein solches Ehepaar stehen: Ferdinand (1823-1911) und Sophie Fenchel (1832-1904)<sup>2</sup>, eine aus dem Handwerker- und Kaufmannsbürgertum Heilbronn stammende Kaufmannsfamilie. Im Sommer 1856 in das von Gustav Werner 1840 gegründete Diakoniewerk und die diakonische Gemeinschaft der „Hausgenossen“ eingetreten, verkörpern und verbinden beide größte Loyalität zum Gründer mit einem Stück Außensicht auf sein Werk mit seinen Stärken, wie seinen Schwach- und Bruchstellen. Ihre im Folgenden zu beleuchtenden Biografien im „Bruderhaus“ - der Name des Werks seit 1851 – versprechen erweiterte Einblicke in theologisch-sozialethische wie strukturelle Probleme des Werks:

Ferdinand Fenchel ist der einzige Hausgenosse, dem „Vater Werner“ ein umfassendes Verständnis für seine Reich-Gottes-Hoffnung und deren Realisation im Bruderhaus attestiert<sup>3</sup>. Entsprechend hoch sind seine Anteile auch an der geistlichen Entwicklung der Hausgenossenschaft, aber auch an der Rettung des 1861ff von der Insolvenz bedrohten Gesamtwerks.

Beide Partner vertrauen ihren geheimen Tagebüchern ihre Nähe zur Gustav Werners Reich-Gottes-Hoffnung wie die damit verbundenen Schmerzen und Anfechtungen an.

Ferdinand Fenchel ist als profiliertester und verdientester „Hausgenosse“ dem Rettungshaus wie dem Industrieflügel des Bruderhauses gleich eng verbunden. Und ausgerechnet er und seine Frau steigen nach zwei Jahrzehnten aus dem Werk aus. Und Ferdinand macht dazu noch in der Großindustrie Karriere!

Auf ganz unterschiedliche Weise mischen und brechen sich bei den beiden Ehepartnern die Loyalität – schon fast Hörigkeit – zu „Vater Werner“ mit Zweifeln und Leiden an der von ihm beanspruchten prophetischen Sendung, an der letztlich die innere Statik seines Werks hängt.

Ihr Ausscheiden aus dem Werk setzt nicht nur für ihre eigenen Biografien einen entscheidenden Meilenstein, sondern auch einen Markierungspunkt für Gustav Werner und sein ganzes Werk. Warum aber wird diese Entwicklung – trotz der darin enthaltenen theologisch-frömmigkeitlichen und strukturellen kritischen Punkte! – von allen Beteiligten totgeschwiegen<sup>4</sup>. Warum schließt die von den Hausgenossinnen Nane (1828-1896) und Lotte Merkh (1839-1925) voran getriebene Traditionsbildung dieses verdiente Ehepaar aus der Geschichte des Bruderhauses aus<sup>5</sup> Und warum sind bei den Ehepartnern, die „danach“

---

<sup>2</sup> Zur Biografie beider Ehepartner vgl. unten Abschnitt II. Zur Kurzbiografie vgl. Gerhard K. Schäfer: Dem Reich Gottes Bahn brechen. Gustav Werner (1809-1887) Briefe, Predigten, Schriften in Auswahl, Stuttgart 1999, Nr. 210, 529, Anm.3.

<sup>3</sup> Vgl. u. Abschnitt III.

<sup>4</sup> Vgl. u. Abschnitt V.

<sup>5</sup> Vgl. dazu GöggeImann, Ein Haus 268ff. Ders.: Frauen in Gustav Werners Bruderhaus gestalten Diakonie, VDWI 54, Leipzig 2015, 81ff.

keineswegs mit Gustav Werner und seiner Frömmigkeit brechen, die in der Bruderhauszeit erkämpften Bewältigungsmuster nicht mehr zu finden?<sup>6</sup>

Als Quellen sind neben Ferdinand Fenchels gedruckten „Erinnerungen an Vater Werner“, sein „Gedenkbuch“ und seine „Betrachtungen zu Bibeltexten“, seine Tagebücher sowie das Tagebuch der Sophie Fenchel zugänglich<sup>7</sup>, dazu ein wichtiger Brief Gustav Werners an Ferdinand Fenchel.<sup>8</sup> Der gesamte erhaltene Nachlass von Ferdinand und Sophie Fenchel befindet sich im Stadtarchiv Reutlingen<sup>9</sup>.

In den nun folgenden Abschnitten sollen biografische Stationen (II), die Adaption von Gustav Werners Hoffnungshorizont durch Ferdinand und Sophie Fenchel (III), das Verhältnis beider zu „Vater Werner“ (IV) und die Konflikte um ihr Ausscheiden aus dem Werk (V, VI) skizziert werden. Ein Schlussabschnitt (VII) greift ausgewählte Fragen für die Zukunft des Werks auf.

## II. Bausteine zu einer diakonischen Familienbiografie

Die Familienbiografie der Fenchels hat ihre Schwerpunkte zweifellos im Bruderhaus Gustav Werners. Die darauf hin führenden Prägungen sowie die Bewährung des dort Erarbeiteten in der Großindustrie finden in dieser Skizze Berücksichtigung im ständigen Bezug auf den beiden Partnern gemeinsamen diakonischen Lebenszweck. Beide Partner, bürgerlichen Familien im schwäbischen Heilbronn entstammend, erhalten sich stets einen Rest von „Kleinfamilie“, ordnen aber in jedem Fall die Erfordernisse ihrer privaten Existenz den Belangen der Reich-Gottes-Hoffnung, des „Hauses Werner“ und der „Hausgenossenschaft“ unter. Die dabei entstehenden Abhängigkeiten, und Bewältigungsmuster als Preis für die Loyalität zu Gustav Werner und seinen Zielen werden als Bedingungen akzeptiert, Konflikte allenfalls den Geheimtagebüchern beider anvertraut.<sup>10</sup>

Die folgenden Daten sind zum größten Teil aus autobiografischen Rückblicken beider Partner gewonnen<sup>11</sup>:

<sup>6</sup> Vgl. u. Abschnitt III.

<sup>7</sup> Sophie Fenchel: Tagebuch 1861/62, (hs/transskrib. masch.), Stadtarchiv Reutlingen (StART) Nachlass Fenchel, Bestand 010/33+34; Archiv der Bruderhausdiakonie (ABD) A 010/023. Ferdinand Fenchel: Gedenkbuch 1855-1867. Betrachtungen zu Bibeltexten zur Erinnerung an meine Schwiegermutter Pauline Borst, geb. Rathfelder, und zur Ehre meiner seligen Eltern, ABD A 010/025

<sup>8</sup> Vgl. Schäfer, Reich Gottes Nr. 210, 529f.

<sup>9</sup> StA Reutlingen Bestand 010. Die Briefe von Sophie Fenchel aus den Lazarettzügen aus dem Frühjahr 1871 an die Familie sind abgedruckt bei Walter Göggelmann: Gerechtigkeit und Frieden schaffen, VDWI 38, Heidelberg 2009, Nr. 20, 190-198.

<sup>10</sup> Vgl. o. Anm. 7.

<sup>11</sup> Vgl. auch u. Abschn. VI.

Als Sohn des Nagelschmiedes Johann Gottlieb Fenchel und der Juliane Sibylle, geb. Belser, am 23.2.1823 in Vaihingen/Enz geboren, wächst Ferdinand Fenchel in einem Handwerkerhaus auf. An den Besuch eines Lehrerseminars oder gar den Einzug ins Tübinger „Stift“ ist nicht zu denken. Als er eine fünf Jahre dauernde kaufmännische Lehre abschließt, ist der Vater schon drei Monate tot. Fünf weitere Jahre arbeitet Ferdinand Fenchel in einem Handelshaus in Heilbronn<sup>12</sup>. In dem allem erkennt er selbst sein ganzes Leben lang Gottes spezielle Führung. Die Mitgliedschaft in der Heilbronner Turnerschaft, die Teilnahme an der badischen Erhebung 1848, die Gefechte bei Hirschhorn, Waghäusel und Rastatt einschließlich der darauf folgenden Kerkerhaft, im Rückblick eher randständig erwähnt, bilden für Ferdinand Fenchel davon keine Ausnahme<sup>13</sup>.

Zwei Entscheidungen der Jahre 1851 verändern sein Leben für immer: Die Eheschließung mit Wilhelmine Sophie Schopf am 11. November 1851 in Heilbronn und der 1851/52 beginnende Kontakt zu dem Reiseprediger Gustav Werner aus Reutlingen.

Sophie Schopf wird am 11. November 1832 in Heilbronn geboren als zweites von dreizehn Kindern des Johann Jakob Konrad Schopf, Posamentier in Heilbronn, und der Johanna Christine, geb. Roth. Sieben der dreizehn Geschwister sterben im Kindesalter.

Bereits mit 15 Jahren muss sie den Verantwortungsbereich der verstorbenen Mutter an 8 unversorgten Geschwistern und im Ladengeschäft übernehmen – eine Prägung, die bleibt<sup>14</sup>. Aus der mit dem Kaufmann Ferdinand Fenchel geschlossenen Ehe gehen vier Kinder hervor. Eine Tochter stirbt im Kindesalter, ein Sohn während seiner Studentenzeit<sup>15</sup>.

Während der Tätigkeit im Schopfschen Posamentiergeschäft in Heilbronn<sup>16</sup> wird Ferdinand von der Botschaft des Reisepredigers Gustav Werner vom Reich Gottes und dessen Realisation in der Liebe zu den Ärmsten getroffen. Geradezu elektrisiert, fühlt er sich von Gott „auf eine neue Stufe geführt“. Nach hartem Ringen geben Ferdinand und Sophie Fenchel ihre Verantwortung für „Schopf und Fenchel“ auf und die im Sinne Gustav Werners begonnene Arbeit mit Kindern an Ferdinands Schwester weiter, ziehen mit den Kindern Gustav und Gotthilf nach Reutlingen und werden „Hausgenossen“. Ferdinand Fenchel übernimmt das bisher von Nane Merkh (1828-1896) geleitete Strickwarengeschäft in der Reutlinger Einkaufsstraße, die einzige einigermaßen zuverlässige Einkommensquelle des Werks. Sophie

<sup>12</sup> Diese Daten finden sich in: Ferdinand Fenchel: Ein Wort von FF, im engeren Kreis seiner Vaterstadt gesprochen, Vaihingen im April 1855, gedruckt u. als Broschüre verkauft zur Rettung des Geschäfts einer Witwe mit vier Kindern, StA RT 010/10, 4-7.

<sup>13</sup> Ein Porträt zeigt ihn ca. 1846 als Mitglied des „Sportvereins Revolution“, Stadtarchiv Heilbronn (StAHN) E 005-1509-0. Vgl. weiter StART 010/8, 8 +10. Am 21. Juni 1849 müssen sich die badischen Freischärler den preußischen Truppen geschlagen geben.

<sup>14</sup> Vgl. Erinnerungen von Sophie Fenchel, StA RT 010/34 (tr./masch.), 21, 36, 54, 62, 64f. Grabrede vom 5.3.1904 in Scheer, StA RT 010/39, 5, 11f.

<sup>15</sup> Vgl. StART 010/39, 12.

<sup>16</sup> Vgl. StART 010/ 8, 1; 3.

tritt eine Hausmutterstelle in der „Mutteranstalt“ in Reutlingen an. Bald wird Ferdinand zum Vertrauten von „Vater Werner“<sup>17</sup>.

Zwischen 1861 und 1864 leitet Ferdinand die Handwerker- und Ausbildungsgemeinschaft in Freudenstadt, den sensibelsten Außenposten des Bruderhauses. Nach dessen Aufgabe muss er wöchentlich zwischen Freudenstadt und Reutlingen pendeln, um die dort anstehende „gerichtliche Vermögensuntersuchung“ des in Insolvenznote geratenen „Hauses Werner“ vorzubereiten<sup>18</sup>. Noch fünf Jahre – bis Februar 1870 – führt die Familie Fenchel den Rest der „Anstalt“ als „Factory zum Bruderhaus“ in Freudenstadt weiter.<sup>19</sup>

Nach dem Umzug der Familie Fenchel nach Reutlingen am 10. Februar 1870 ist Ferdinand Fenchel kaufmännischer Direktor der „Maschinenfabrik zum Bruderhaus“ in Reutlingen<sup>20</sup>. Im selben Jahr trifft die Nachricht vom tödlichen Unfall von Carl Lutz, Sophie Fenchels Schwager,<sup>21</sup> ein. Im November fällt Fähnrich August Eisenlohr, der Verlobte der Tochter Elise (\* 1852) im deutsch-französischen Krieg<sup>22</sup>. Sophie Fenchel tut ab August 1870 ihren Dienst im Reutlinger Lazarett<sup>23</sup>. Nach der „Kaiserausrufung“ am 18. Januar 1871 ist sie für neunzehn Tage und Nächte ununterbrochen auf der Doppelfahrt eines Lazarettzuges zur Rückholung verwundeter deutscher und französischer Soldaten aus Frankreich. Dafür erhält sie umfängliche Ehrungen<sup>24</sup>. Bereits im September 1871 erliegt die noch nicht achtjährige Tochter Amalie einem von französischen Waisenkindern ins Bruderhaus eingeschleppten Infekt<sup>25</sup>.

Was sich nun nach sechs weiteren Jahren Tätigkeit von Ferdinand Fenchel im Bruderhaus wie ein Stellenwechsel ausnimmt, wird für ihn und seine Familie zum zweiten Wendepunkt: „In diese Zeit hinein senkte sich der tiefste Riß in meinem Leben“ - der Rückblick aus dem Jahr 1906, der ja auch den Tod von zwei Kindern einschließt, nimmt sich da eher unterkühlt

---

<sup>17</sup> Vgl. Ferdinand Fenchel: Ein Wort an die Brüder, StA RT 010/10, 9f, 12f; 010, Vgl. weiter StA RT 010/30 (ohne Seitenzahlen). Vgl. weiter Nane Merkh, Einige Züge aus der Geschichte des Bruderhauses, Reutlingen 1881, 96f. Der Handelsverein Heilbronn verzeichnet 1856 das Erlöschen des Schopf-Fenchelschen Strickwarengeschäfts (StAHN D 100 – 20), 1853 den Kauf des Feierabendschen Gartens samt Gartenhaus durch Ferdinand Fenchel (StA HN A 006 – 145). und am 16.5.1854 die Eröffnung einer Kleinkinderschule nach Fröbelschen Grundsätzen (StAHN ZS – 8702) und am 2.1.1862 den Verkauf des Anwesens an „Stadtschäfer Kollmer“ (StA HN ZS – 9584). Vgl. zu weiteren biografischen Details Paul Krauss: Ferdinand Fenchel, In: Das Bruderhaus Nr. 47 Reutlingen Dez. 1960, S.8ff.

<sup>18</sup> Zum Freudenstadter Experiment und zur drohenden Vermögensuntersuchung vgl. Göggelmann, Ein Haus S. 113-116.

<sup>19</sup> Vgl. Ferdinand Fenchel an Nichte Elise, 1./3. 2. 1906, StART 010/23 (tr./masch.) 5f; 8; 11f. Ferdinand Fenchel, Gedenkbuch ABD A 010/019, 64; 68; 74.

<sup>20</sup> Vgl. Tagebuch der Tochter Elise Fenchel, ABD A 010/028, 19.

<sup>21</sup> Vgl. ABD A 019/019, 17. Vgl. weiter StART 010/23, 2f.

<sup>22</sup> Vgl. ABD A 010/022, 8f.

<sup>23</sup> So Tagebuch der Tochter Elise ABD A 010/028, 12.

<sup>24</sup> Vgl. StART 010/23 10 u. Beil. zu ABD A 010/024. vgl. zum Gesamtzusammenhang Göggelmann, Gerechtigkeit und Frieden schaffen, 103-106, dort auch weitere Fundstellen sowie die Briefe von Sophie Fenchel aus Frankreich (Dokumentation Nr. 20, 190-198).

<sup>25</sup> Vgl. ABD A 010/024 (ohne S.).

aus: Zum 1. April 1877 kündigt Ferdinand Fenchel nach schweren inneren Kämpfen seine Direktorenstelle in der Maschinenfabrik. Bereits zum 1. Juli tritt er die kaufmännische Direktorenstelle in der „Maschinenbaugesellschaft Heilbronn“ an: „Der Strudel riß mich nach oben...“<sup>26</sup>. Noch für zwei Jahrzehnte – bis zu seinem 75. Lebensjahr! – trägt er die wirtschaftliche Verantwortung für die Produktion von Lokomotiven, Straßenwalzen und landwirtschaftlichen Geräten.

Auch nach dem „tiefsten Riß“ fühlen sich Ferdinand und Sophie Fenchel „Vater Werner“ und seiner Sache eng verbunden. Doch die Entscheidung von 1877 ist endgültig, und das bleibt sie, auch nach dessen Angebot einer Direktorenstelle 1879 im Gesamtwerk. In dasselbe Jahr fällt der Suizid des Sohnes Gotthilf<sup>27</sup>.

Am 4. August 1897 tritt Fenchel zusammen mit seiner Frau in Scheer bei Saulgau im schwäbischen Oberland nahe bei der Familie seiner Tochter Elise Schaal seinen tätigen Ruhestand an.<sup>28</sup> Nach der Goldenen Hochzeit im Jahr 1901 bleiben Sophie noch drei Lebensjahre. Am 2. März 1904 verstirbt sie in Scheer. In den folgenden Jahren findet Ferdinands bilanzierendes Nachdenken seinen Niederschlag in Briefen an seine Nichte Elise. Am 18. Mai 1911 verstirbt er in Scheer.<sup>29</sup>

### III. „...dass in unserer Sache alles enthalten ist, was wir jetzt bedürfen...“,

schreibt Ferdinand Fenchel dreieinhalb Jahre vor seinem Eintritt ins Bruderhaus an „Vater Werner“. Dem „Berg, von welchem Hilfe kommt“, dem „Zion, von welchem das Gesetz ausgehen soll“<sup>30</sup> vergleicht er in alttestamentlichen Bildern die große Hoffnung auf das Reich Gottes jetzt und hier, das im „Haus Werner“ in einer helfenden Lebensgemeinschaft mit Armen seine soziale Form findet. Dieser umfassende Hoffnungshorizont macht ihn gewiss: *Jetzt* ist die große Zeit, Entscheidungszeit im eschatologisch-heilsgeschichtlichen Sinn. Von diesem Tatimpuls des „Wartens auf einen neuen Himmel und eine neue Erde, in welchen Gerechtigkeit wohnt“<sup>31</sup>, lassen sich auch Ferdinand und Sophie Fenchel durch Gustav Werner in besonderer Weise anstecken<sup>32</sup>. Doch so profilierte Hausgenossen übersetzen während eines

<sup>26</sup> Vgl. Ferdinand Fenchel an Nichte Elise 1./3. 2. 1906, StART 010/23, 10ff.

<sup>27</sup> Vgl. zu den einzelnen Stationen ebd. S. 12. Zur Beschaffung von Cyankali durch Sohn Gotthilf vgl. den Brief der Burschenschaft Alemannia in Speyer aus dem Jahr 1879 (ohne Datum) Beil. Zu ABD A 010/024.

<sup>28</sup> Vgl. ebd. S.12.

<sup>29</sup> Vgl. ABD A 010/039 und StART 010/26.

<sup>30</sup> Zu den Zitaten und weiteren Fundstellen vgl. Göggelmann, Ein Haus 146; 291. Zu den biblischen Assoziationen vgl. Psalm 121,1; Jes 2,3.

<sup>31</sup> Vgl. 2. Petrus 3,13 Zu Einzelheiten und Auswirkungen dieser Erwartung vgl. Göggelmann, Reich Gottes 93ff.

<sup>32</sup> Vgl. die Reflexe der Briefwechsel zwischen Gustav Werner und Ferdinand Fenchel vom 18.11.1852 und vom 22.12.1852 in: Erinnerungen an Vater Werner aus Briefen von Ferdinand Fenchel, ABD A 010/020, 1ff (tr).

Vierteljahrhunderts Nähe zu Gustav Werner eine solche Hoffnung auf ihre ganz eigene Weise in ihr eigenes „verbindliches Christentum“ und in ihren diakonischen Alltag. Ihre empfindlichen Gewissen müssen das alles im Angesicht der Not wie der unklaren Strukturen des Bruderhauses verarbeiten<sup>33</sup>. Dabei treten die Stärken, besonders aber die Schwächen des „Systems Werner“ offen zu Tage. Den besonderen Auswirkungen dieses Systems auf die beiden Biografien soll im Folgenden nachgegangen werden.

## 1. Das Reich Gottes kommt mit Macht

„Sein Wille ist, dass Er das Reich wieder einnehme, das Ihm durch List und Trug des Teufels geraubt worden... Er nimmt Sein Reich ein durch Untertanen, die Seine Wege gehen“, oder das christologische Äquivalent vom „König der Gerechtigkeit“<sup>34</sup> - Ferdinand Fenchel folgt bis in die Diktion hinein seinem Lehrer Gustav Werner.

Bei der daraus folgenden diakonischen Aufgabenbeschreibung bedient sich Fenchel biblischer „Entsprechungen“: Seine Gemeinde soll „die Reiche dieser Welt einnehmen“<sup>35</sup>. Besonders in der Arbeitswelt der „Industrie“ müsse die „seufzende Kreatur erlöst“ werden von der „Schwerarbeit“<sup>36</sup>. Überhaupt sollen durch die Kräfte der Liebe und der Gerechtigkeit, der „göttlichen Tugenden“, alle Bereiche der Welt eine Transformation erfahren: „Zion soll durch Recht erlöst werden“<sup>37</sup>. Mit Hilfe der Denkfigur von Emanation und Remanation, dem Fluss der Liebe Gottes durch die Welt und deren Umgestaltung zum Reich Gottes<sup>38</sup> gewinnt er – ganz wie sein Lehrer – seine diakonischen Handlungsimpulse<sup>39</sup>.

Wo in Bezug auf die diakonischen Impulse und deren Realisationsbedürftigkeit im Jetzt und Hier breite Übereinstimmung besteht, fällt die Grunddifferenz umso mehr ins Auge: Während Werner bei allen Realisationen dieser Hoffnung im Werk weitgehend ohne schriftlich fixierte Ordnungselemente und Statuten auskommen will, erkennt der Kaufmann Fenchel schmerzlich die Struktur- und Ordnungsdefizite auch als theologisch-sozialethisches Grundproblem. Vollends im Zusammenhang mit der Umwandlung des Werks in einen Aktienverein im Jahr 1866 hat er unter der diesbezüglichen Beratungsresistenz von „Vater Werner“ zu leiden. In einem persönlichen Gebet formuliert er die Bitte um Erkenntnis für „Ordnungen, auf denen

<sup>33</sup> Dieser Name für das „Haus Werner“ bürgert sich ab 1851/53 ein.

<sup>34</sup> Ein Wort von Ferdinand Fenchel (1.4.1855), StART 010/10, 43.

<sup>35</sup> So in: Zur Erinnerung an meine Schwiegermutter Pauline Borst, geb. Rathfelder (Okt. 1865 -. Juni 1867) ABD A 010/025, 9f. (tr.). Gedenkbuch 2.10.1861, ABD A 010/019, 74.

<sup>36</sup> Vgl. Zur Erinnerung an meine Schwiegermutter ABD A 010/025, 79. Gedenkbuch ABD A 010/019, 46. Göggelmann, Reich Gottes 193.

<sup>37</sup> Zit. aus Jes 1, 27. Vgl. Gedenkbuch 9.5.1861, ABD A 010/019, 45. Göggelmann, Reich Gottes 208.

<sup>38</sup> So: Erinnerungen an die Schwiegermutter ABD 010/025, 40; 54.

<sup>39</sup> Zur Denkfigur vgl. Göggelmann, Reich Gottes 31ff.



wir das Reich Gottes, wenn es auch die äußeren Verhältnisse umfassen soll, als auf Trägern und Grundpfeilern aufzurichten haben“<sup>40</sup>.

Der in dieser mit dem „Vater“ nicht diskutierbaren Grunddifferenz verborgene Sprengstoff lässt sich ahnen.

## 2. Das „Haus Werner“ und die Heilsgeschichte

Der „Hausgenossenschaft“ kommt für Gustav Werner wie Ferdinand Fenchel die Rolle der zentralen eschatologisch-heilsgeschichtlichen Mustergemeinde für das Industriezeitalter zu. Gott hat dieser Gemeinde ihren Platz angewiesen „in der Mitte der Menschheit“ und ihn verbunden mit der Aufgabe, „die Grundsätze seiner Wahrheit, seiner Liebe und seiner Gerechtigkeit in Wort und Leben zu verkünden“. Hier ist der „geistige Zion“, der Beginn des Reiches Gottes in diesem geplagten Jahrhundert.<sup>41</sup>

Und wieder hat Fenchel differenziertere soziale Realisationsformen im Blick: „Dem Geiste Jesu...freien Spielraum lassen“, aus Gottes- und Nächstenliebe „kein Gebot machen“ - das heißt für ihn: den einzelnen Personen in der Hausgenossenschaft volle Entscheidungsfreiheit lassen – gänzlich ohne jede moralische Nötigung. Wenn Ordnungsstrukturen nötig sind, soll gelten: „Nur die Gemeinde im Ganzen kann sich selber gewisse Punkte auferlegen“<sup>42</sup>. In dieser Gemeinde als dem Leib Christi hat das Doppelgebot der Liebe Vorrang, nötigt dann aber auch zu angemessenen eigenen Ordnungen. Liebe und Gerechtigkeit traut er die Tauglichkeit als Maßstäbe zu. Das haben alle zu beherzigen, die „an die Spitze der neuen Gemeinde berufen sind“. Ferdinand Fenchels eigene Akzente nehmen Konturen an!<sup>43</sup>

## 3. Frömmigkeitsprofil und diakonische Motivation

In der Gewissheit, dass sie von Gott „berufen“ sind an diesen in der Heilsgeschichte des 19. Jahrhunderts einmaligen Platz, wollen Ferdinand und Sophie Fenchel „Gott dienen“, das heißt: „den Zwecken seiner Liebe dienen, denn Gott ist die Liebe, und zwar ist diese Liebe solcher Art, dass sie gar nicht, auch nicht im geringsten, an sich selbst denkt... Nur wenn wir so sind, haben wir teil an Christus, dann kann Gott das Seine auf uns übertragen“<sup>44</sup>. Das verbindet die

<sup>40</sup> So in: Erinnerungen an die Schwiegermutter, ABD A 010/025, 62, vgl. 79.

<sup>41</sup> So ebd. 8; 81; 101; 104.

<sup>42</sup> So in: Erinnerungen an die Schwiegermutter, ABD A 010/025, 104.

<sup>43</sup> Vgl. ebd. 102f. Gedenkbuch 31.10 1855, ABD A 010/019, 3 (tr.). Vgl. zum Problem bei Gustav Werner: Göggelmann Reich Gottes 119ff; 153ff.

<sup>44</sup> Gedenkbuch 13.1.1861, ABD A 010/019, 8.

Ehepartner mit einander und mit dem Bruderhaus „im Dienst des Herrn“<sup>45</sup>. Wozu hätte Gott sonst diese seine Gemeinde „aus dem Nichts gezogen“! Dazu hat er uns „erwählt“, so will er „durch uns sein Reich aufrichten“<sup>46</sup>. Diese „Berufung“ konkretisiert sich für sie in einem jeweils „von Gott selbst geordneten Wirkungskreis“<sup>47</sup> - zum Beispiel 1861 in der Erwerbskommunität in Freudenstadt. Doch bereits hier schleicht sich mit der Angst, an dieser heilsgeschichtlichen Aufgabe zu versagen, das Konditional ein: „Soweit wir uns hergeben zu dem Werk, das Er uns anvertraut hat, soweit läßt Er es uns gelingen; Er will nichts als eine völlige Übergabe aller unserer Kräfte an Ihn.“ Nur so entspricht es der alleräußersten „Haushaltertreue. „Wenn Du treue Knechte findest, so kannst Du Deine Menschheit retten, wenn nicht – nicht!“<sup>48</sup> Das ganze heilsgeschichtliche Schwergewicht dieser Entscheidungszeit lastet auf diesen Schultern! In der Hausgenossenschaft handhabt man täglich das „Bibellos“ - Gotteszeichen, besonders in hervorgehobenen Situationen, durch die Er seine direkte Leitung zu erkennen gibt! Als Hilfe bei der Entscheidungsfindung in Krisensituationen offenbart die Praxis ihre ganze Problematik. Was hilft da zu der Gewissheit, dass man wirklich auf dem richtigen Weg ist? Die Einzelheiten der Lospraxis sind vorausgesetzt, nirgends erläutert, die Überschneidungen mit der Praxis der Herrnhuter erschließen sich dabei ebenso wenig<sup>49</sup>. Die Lose werden von dem/der Betroffenen für sich selbst oder auch für andere gezogen, auch zum Beweis der geschwisterlichen Fürsorge. Wer die Sprüche wie zusammenstellt, bleibt im Dunkeln. Ein Beispiel für die Handhabung: Als sich am 26.3.1861 für „protestierte Wechsel“ des hoch verschuldeten Bruderhauses plötzlich eine Deckung findet, kann Ferdinand Fenchel nach der Ziehung eines Bibelloses erleichtert fragen: „Hat der Herr noch nicht genügend Beweis gegeben?“ Die Rolle des Interpretierenden und zahlreiche weitere Zufallskomponenten mehr werfen natürlich die Fragen nach der Instrumentalisierung von Bibeltexten, nach deren magischem Verständnis wie nach Gottesbildern auf und bringen die Grenzen zu Orakel-techniken ins Fließen. Doch Vaters Autorität bürgt auch für Fenchels für die Verlässlichkeit dieser Praxis.<sup>50</sup> Das feste Vertrauen, durch dieses Instrumentarium selbst ein direktes Werkzeug der Liebe Gottes zu werden, ist bei ihnen nie offen erschüttert: Das Leben an dieser „kurzen Leine“ – Gottes oder Gustav Werners? – wird mit der gleichen Selbstverständlichkeit

<sup>45</sup> So ebd. 1.8.1856, ABD A 010/019, 70.

<sup>46</sup> So ebd. 12.3.1861, ABD A 010/019, 27.

<sup>47</sup> So ebd. 10.2.1861, ABD A 010/019, 19.

<sup>48</sup> Ebd. 11.6.1869, ABD 010/019,55; 4.7.1861, 5. Vgl. Göggelmann, Ein Haus 293

<sup>49</sup> Zu Entstehung und Praxis der Herrnhuter Losungen vgl. Erich Beyreuther: Lostheorie und Lospraxis, in: Studien zur Theologie Zinzendorfs. Ges. Aufsätze Neukirche/nVluy 1962, 109-139. Heinz Renkewitz: Die Losungen, Hamburg 2. Aufl. 1967. Erika Geiger: Nikolaus Ludwig von Zinzendorf. Der Erfinder der Herrnhuter Losungen, Holzgerlingen 2002. Ralph Ludwig: Der Herrnhuter. Wie Nikolaus Ludwig von Zinzendorf die Losungen erfand, Berlin 2009. Peter Zimmerling: Die Losungen. Eine Wirkungsgeschichte durch die Jahrhunderte, Göttingen 2014.

<sup>50</sup> Vgl. dazu Göggelmann, Reich Gottes 119ff.

angenommen<sup>51</sup>. Jedenfalls spiegelt sich die ständige Spannung, unter der das System Werner die Hausgenossen setzt, auch in dieser Lospraxis. Dass Gott zuerst „läutern“ und „reinigen“ muss, damit er in seinen Dienst nehmen kann; dass Gott so seine Ehre wahrt und zeigt, dass „Er im Regimente sitzt“<sup>52</sup>, ist ohnehin durch die emanatistische Theologie Gustav Werners vorgegeben und so Gemeingut der Hausgenossen.<sup>53</sup> Krisensituationen in Familie und Werk lassen die Tiefe der Ängste und Spannungen ahnen: Unter den drückenden Schwierigkeiten in Freudenstadt meditiert Ferdinand Fenchel 1862 in sein nächtliches Gedenkbuch hinein: Gott lässt uns machen, solange er uns brauchen kann. „Er pflückt uns, wie man eine Frucht pflückt, die reif ist“<sup>54</sup>. Gottes Liebe und die Hoffnung auf sein Reich – dominiert von Versagensängsten? Das aber betrifft besonders die Hausgenossenschaft mit ihrem heilsgeschichtlichen Auftrag: „Warum hast Du uns so weit sinken lassen, dass uns der Gehorsam fast zur Unmöglichkeit geworden ist?“ Solche Zustände in der Gemeinde müssen ja Gottes Gericht geradezu herausfordern<sup>55</sup>! Vollends die drohende Umwandlung des Werks in einen „Aktienverein“ ruft bei Ferdinand Fenchel apokalyptische Bilder hervor: Ohne Gericht ist keine Rettung mehr möglich, denn „der König der Gerechtigkeit mit seinem Gesetz der Liebe ist verworfen von diesem Geschlecht. Selbst in der Mitte unserer Sache soll nun durch die erhaltenen Direktoren (sc. des Aktienvereins. Der Autor) der Eigennutz als Triebfeder eingerichtet werden. Das ist Beweis genug, wie tief wir gesunken sind und wie tief unsere Sache vor dem Herrn in den Staub erniedrigt worden ist“<sup>56</sup>. Eigennutz und Rentabilitätsprinzip statt Gottes Liebe zu den Ärmsten, kapitalistisches Teufelswerk, wo dem „König der Gerechtigkeit“ sein Thron hätte aufgerichtet werden sollen – das bedeutet einen Blick in apokalyptische Abgründe. Das Versagen des Werks der Liebe – selbst an den vom „Vater“ aufgenommenen Krediten! – nimmt Ferdinand Fenchel als persönliche Sündenlast auf sein Christenherz. Gottesbild und Menschenbild, Gottes Führung und menschliches Versagen, Reich-Gottes-Hoffnung und Apokalypsenängste, Ekklesiologie und Eschatologie, Zukunft der Welt und Gottes Gericht: Gustav Werners emanatistische Frömmigkeitsmuster werden von seinem „geistlichen Sohn“ bis in die letzten Tiefen erlitten<sup>57</sup>.

---

<sup>51</sup> Vgl. zum Stichwort und zum Gesamtzusammenhang ebd. 123ff

<sup>52</sup> So Gedenkbuch 21.3.1861, ABD A 010/019, 31f; vgl. Ferdinand Fenchel, Erinnerungen an Vater Werner StA RT 010/20, 7; Erinnerungen an die Schwiegermutter 5.11.1865, ABD A 010/025; ebd. 6.1.1866, 30; 4.2.1866, 45; 20.1.1867, 91. Vgl. weiter Göggelmann, Reich Gottes 73f.

<sup>53</sup> Vgl. Göggelmann, Reich Gottes 125ff; 130ff.

<sup>54</sup> So Gedenkbuch 23.4.1862, ABD A 010/019, 41.

<sup>55</sup> So Erinnerungen an die Schwiegermutter 10.12.1865, ABD A 010/025 19f; ebd. 10.1.1866, 31; ebd. 4.2.1866, 45.

<sup>56</sup> Gedenkbuch 5.5.1866, ABD A 010/019 44f.

<sup>57</sup> So Erinnerungen an die Schwiegermutter 5.11.1865, („morgens 2 Uhr“) ABD A 010/025, 5a.

#### 4. Anfechtungen

Die vom „Vater“ erwartete Hingabe der Hausgenossen geht an die Grenze der Selbstaufgabe. Die sich oft an Bibellosen festmachenden Spannungen reichen nicht nur in die Tiefe der Personen beider Ehepartner Fenchel, sondern auch in die Tiefe von Gustav Werners emanatistischer Theologie der Diakonie<sup>58</sup>. Ein Austausch darüber ist selbst unter den Ehepartnern nicht möglich. Sie vertrauen sich nur ihren persönlichen Tagebüchern an! So bleiben beide mit ihren ganz eigenen Anfechtungen allein: Vollkommen sollen sie sein, weil Gottes Liebe, in deren Dienst man sich ja gestellt hat, vollkommen ist. Nicht zufällig nehmen in den Krisenjahren 1861f – vor der gerichtlichen Vermögensuntersuchung (1863) – und 1866 – vor der Gründung des Aktienvereins – bei Ferdinand diese Ängste eine besondere Dichtigkeit an.<sup>59</sup> Die Gläubiger üben Druck aus, Ferdinand Fenchel aber sucht den allerletzten Grund bei sich selbst: „Auf meiner und der Meinigen Seite ist viel Sünde“<sup>60</sup>. Dabei kann er angesichts der vielen anvertrauten Menschen nicht mit einer einzigen „Seele vor Gott treten, die ich gerettet habe“<sup>61</sup>. Der Spiegel seiner ständigen peinlichen Selbstprüfung, der ihn Tag und Nacht von allen Seiten umgibt, hält ihm nichts als Mattigkeit, Untreue und Unfähigkeit zum Guten vor. „Ich bin ein unnützer Knecht“, klagt er sich an, als der „Aktienverein“ als Verfassung des Werks nicht mehr zu vermeiden ist<sup>62</sup>. „Ich elender Mensch...“ Wir sind „ein Totenreich im Totenreich“: Mit seiner eigenen Verfallenheit an Tod und Sünde habe er diese Krise der Werner-Gemeinde mit verschuldet!<sup>63</sup> „O Gott, was bist du für ein verborgener Gott...“<sup>64</sup>

Ihr empfindliches Christengewissen, gepaart mit ihrem Reflexionsvermögen lässt Ferdinand und Sophie Fenchel zu Symptomträgern einer Verzweiflung werden, die in Gustav Werners emanatistischer Theologie geradezu unvermeidbar ist<sup>65</sup>.

Nicht die „Last der Schulden“, sondern die „Uneinigkeit der Brüder“ lässt Sophie fürchten, „dass der Herr bis aufs Äußerste seinen Segen entziehen muss... Es muss doch alles weg, was nicht in sein Reich taugt.“<sup>66</sup> Bei Sophie werden in diesem Lebenszusammenhang die Selbstanklagen immer dichter und führen die nächtliche Tagebuchschreiberin in eine fast

<sup>58</sup> Vgl. zum Problem Göggelmann, Ein Haus 275ff.

<sup>59</sup> Vgl. Gedenkbuch 1.2.1861, ABD A 010/019, 14.

<sup>60</sup> So Erinnerungen an die Schwiegermutter ABD A 010/025, 55ff. Vgl. Gedenkbuch 1.2.1861 ABD A 010/019, 18; ebd. 21.4.1867, 111. Zum biblischen Bezug vgl. Mt 26,41.

<sup>61</sup> So Erinnerungen an die Schwiegermutter 21.1.1866, ABD A 010/025, 37. Vgl. Gedenkbuch 19.3.1861, ABD A 010/019, 30f.

<sup>62</sup> So Erinnerungen an die Schwiegermutter 11.2.1866, ABD A 010/025, 50f.

<sup>63</sup> So ebd. 3.12.1865 und 10.12.1865, ABD A 010/025, 13; 19f. Zum biblischen Bezug vgl. Röm 7,24.

<sup>64</sup> So Gedenkbuch 5.10.1861 und 23.4.1861, ABD A 010/025, S. 5ff ; 41.

<sup>65</sup> Zum Gesamtzusammenhang vgl. Göggelmann, Reich Gottes 217ff; 220ff; 230ff.

<sup>66</sup> So Sophie Fenchel: Tagebuch 5.9.1861, ABD A 010/023, 32; vgl. ebd. 12.3.1864, 23 (abgedr. Göggelmann, Reich Gottes, Dok. 33, 284); 3.3.1861, 24.

unerträgliche Gewissensenge: „Es ist noch so wenig gebrochener Wille in mir, dass ich dem Herrn nur danken sollte, dass er mich solche Wege führt, dass mein Ich sterben und ihm leben lernen kann“<sup>67</sup>, seufzt sie, als ihr Gustav Werner beim Umzug nach Freudenstadt ihre zwei Kinder wegnehmen will<sup>68</sup>. Ihr ganzes Christengewissen wird von diesen Totalitätsansprüchen überzogen: „Ich fühle wohl, wie ich, ein ungehorsames, widerspenstiges Kind, der Schläge noch so sehr bedarf“. „Wie wenig ich noch überwunden und wie schwach im Grunde doch das Wort des Herrn in meiner Seele wirkt!“<sup>69</sup>.

„Einen solchen Abfall wird der Herr bei unserer Gemeinde nicht dulden; denn er hat sie zum Leben berufen. Unsere Gemeinde kann nur gehalten werden, wenn das göttliche Leben ihr innewohnt“<sup>70</sup>, resümiert Ferdinand Fenchel unter dem Druck dieser in apokalyptische Tiefen reichenden Moralismen.

Haben die Hausgenossen selbst nicht teil an der Liebe, die doch aus Gott selbst fließt? Sind sie nur eine Art Transportbänder dafür, notwendige Betriebsmittel der Heilsgeschichte?

## 5. Gottes Gericht und/oder göttliche Pädagogik?

In Ermangelung verlässlicher Deutungs- und Bewältigungsmuster für die „Zeichen der Zeit“ wie für die Bibellose bleiben Ferdinand und Sophie Fenchel zurück in der Spannung: Göttliche Pädagogik zerreißt sie fast zwischen seiner gütigen Allmacht und seinem Gericht. Als 1865 im Werk der „Aktienverein“ und in Europa ein preußisch-österreichischer Waffengang droht, nehmen die an solchen „Gotteszeichen“ festgemachten Apokalypsenängste die größte Dichtigkeit an.

Lassen im Frühjahr 1855 die apokalyptischen Bilder Ferdinand Fenchel noch voller Enthusiasmus voraus blicken: „Sein Wille ist ja, dass Er das Reich wieder einnehme, das Ihm durch List und Trug des Teufels... geraubt worden“<sup>71</sup>, so bleiben ein Jahrzehnt später Prophetenworte wie Joel 1,17: „Das Feld ist verwüstet...“, ohne tröstliches Gegengewicht.<sup>72</sup> Vollends mit dem „Greuel der Verwüstung“, dem auf Rendite ausgerichteten Aktienverein, der sich im Bruderhaus breit macht, wo eigentlich der Thron des Königs der Gerechtigkeit stehen sollte, „ist das Ende da“. Jetzt wird Gott beweisen, „dass Er unter den Menschenkindern Seinen starken Arm offenbart“<sup>73</sup>. Was bleibt in diesem Reinigungs- und Läuterungsprozess

<sup>67</sup> Ebd. 5.3.1861, ABD A 010/023, 25.

<sup>68</sup> So ebd. 1.2.1861, 19. Vgl. auch unten Abschnitt IV.

<sup>69</sup> So ABD A 010/023 26.1.1861, 14. Vgl. ebd. 1.1.1861, 1; 5.1.1861, 4; 16.3.1861, 30.

<sup>70</sup> So Erinnerungen an die Schwiegermutter 16.6.1867, ABD A 010/025, 124. Vgl. Gedenkbuch 30.9.1861, ABD A 010/019, 87

<sup>71</sup> So in: Ein Wort von Ferdinand Fenchel, im Kreis seiner Vaterstadt gesprochen 1.4.1855, StA RT 010/10, 13.

<sup>72</sup> Vgl. Gedenkbuch 10.2.1866, ABD A 010/019, S. 17.

<sup>73</sup> So Erinnerungen an die Schwiegermutter 4.2.1866, ABD 010/025, 43ff. Zum biblischen Bildmaterial vgl.

mehr, als „dass wir in den Verhältnissen, darin wir stehen, aushalten und treu bleiben bis zum Tode“<sup>74</sup>, wie der Seufzer aus der allerletzten Tiefe: „O Gott, was bist Du für ein verborgener Gott, und durch welche Dunkel des Glaubens führst Du eine Seele, bis sie zum Licht des Schauens gelangt“<sup>75</sup>.

Alles, Gott, sie selbst, das Haus Werner und die diakonische Gemeinschaft darin steht auch für Sophie Fenchel in Frage. Doch bei ihr tritt noch ein weiterer Zweifel hinzu, ein Tabubruch, den sie nur ihrem Tagebuch anvertrauen kann. Der Konflikt um den Entzug der Kinder kommt auch in Freudenstadt nicht zur Ruhe: „Alles soll um des Herrn willen dahingegeben werden... , und das geht in manchen Dingen oft so schwer, besonders wenn wir nicht bei jedem Ruf, bei jeder Mahnung, die innere Gewissheit haben, dass sie von Gott kommt, dass es gerade Sein Wille ist; oft stellen Menschen ein Verlangen an uns, von dem wir nicht sogleich erkennen dürfen, ob es eigene Gedanken oder ob es wirklich eine Mahnung des Herrn ist“<sup>76</sup>.

Wer gemeint ist, wo sie zwischen göttlichem Willen und menschlichen Zumutungen unterscheidet, dürfte klar sein. Und wo die prophetische Deutungshoheit von „Vater Werner“ in Frage steht, steht das ganze „System Werner“ mit in Frage. Auf seinen unmittelbaren Zugang zu Gottes Willen sind Bruderhaus und Hausgenossenschaft gebaut!<sup>77</sup> Wer das in Frage stellt, entzieht sich in diesem Lebenszusammenhang den Boden, auf dem er selbst steht. Wird Sophie Fenchel noch einmal hinter diesen Punkt zurückkehren können? Noch eineinhalb Jahrzehnte im Bruderhaus liegen ja vor ihr!

Diakonie als im Jetzt und Hier zu realisierendes Allerletztes, unerfüllbare Vollkommenheitsforderungen an ihre Träger, ein verborgener Gott und die Autorität des Vaters: Diese Hausgenossin – ausgerechnet eine Frau! – zeigt als Einzige mit ausgestrecktem Zeigefinger auf ein Zentralproblem des Systems Bruderhaus und legt die Spannungen schonungslos offen!

#### IV. Ferdinand und Sophie Fenchel und „der Vater“

Das Verhältnis der Hausgenossen zum Bruderhaus und zu seiner Aufgabe ist so gut wie ausschließlich durch „den Vater“ vermittelt. Mit ihrem Aufgeben einer vielversprechenden bürgerlichen Existenz für eine ewigkeitsträchtige Aufgabe verkörpert die Familie Fenchel Hausgenossenschaft in deren intensivster Form. Dabei behält die ganzen einundzwanzig Jahre lang das Verhältnis von Ferdinand Fenchel zum „Vater“ das ganz Besondere: Er ist so etwas

---

Dan 9,27; Mt 24,15.

<sup>74</sup> So ebd. 5.11.1865 und 3.12.1865, ABD A 010/025 S. 4; 5; 5a; 5b; 16f.

<sup>75</sup> Ebd. 7.7.1861, S. 62f.

<sup>76</sup> Tagebuch 9.8.1862, ABD A 010/023, S. 31; vgl. ebd. 1.2.1861, S. 19f; 12.10.1862, S. 35f.

<sup>77</sup> Zu Gustav Werners prophetischem Anspruch vgl. Göggelmann, Reich Gottes S. 119-123.

wie der „erwählte Sohn“. Und das wird von beiden Seiten mit entsprechender Sensibilität und Loyalität gehandhabt.

Gustav Werners „Vater“-Autorität wird zwar unter Hausgenossen nie offen diskutiert. Gehorsam oder Loyalität braucht er nie einzufordern. Beides ist unerschütterlich in den Grundfesten des Werks verankert<sup>78</sup> und mit seiner Person im Werk omnipräsent.

Dieses differenzierte Verhältnis von Vater-Autorität und gegenseitiger Loyalität bis hin zu Abhängigkeiten beider Ehepartner soll im Folgenden in den Blick genommen werden.

## 1. Der „Sohn“ und der „Vater“

Fast als eine Art von „Bekehrung“: als eine Befreiung von der Sünde und als Ermutigung zum Ernstmachen mit einem Christentum der Tat muss Ferdinand Fenchel die Begegnung mit dem Reiseprediger Gustav Werner erlebt haben, bis er nach vier Jahren Ringen mit Familie in sein „Bruderhaus“ eintritt, um dort für das Kommen des Reiches Gottes zu leben und zu arbeiten<sup>79</sup>. Sein Enthusiasmus lässt ihn – ganz wie Gustav Werner selbst – zum Bildmaterial der Bibel greifen: „Hier ist der Berg, von welchem Hülfe kommt“, oder: „Seine Zeit ist hie!“<sup>80</sup> So wirbt er unter seinen „Brüdern“ in Heilbronn, Werners Wort als Gottes Wort anzunehmen<sup>81</sup>. Denn „das ist genau das, was wir für unsere Zeit brauchen“. Werners „Sache“ „befriedigt alle Bedürfnisse der Gegenwart“. „Alle unsere Lebensverhältnisse“ einschließlich der 1851 gegründeten „christlichen Fabrik“ hat er dabei im Blick<sup>82</sup>.

Gott hat dieser Zeit diesen Lehrer und Prediger geschickt. Der „Vater“ ist, in seiner Gottunmittelbarkeit dem Propheten Jeremia ebenbürtig, Ausleger der Gebote Gottes für die „die der Herr zu seinem Volk machen will“. Selbst als der „Vater“ ihm in der beginnenden Krise des Werks die Verantwortung für das Freudenstadter Experiment zumutet, bleibt es für Ferdinand unumstößlich: „Des Vaters Mund ist eines Propheten, eines Sehers Mund, was er sagt, das will ich tun“. Er bleibt der Wegweiser für den Dienst am Reich Gottes – nicht irgendwo und allgemein, sondern „dass wir nämlich im Dienst Gottes stehen in dem Hause, das Er sich zugerichtet hat“. Der Dienst am Reich Gottes und den Armen ist für ihn nur in

<sup>78</sup> Vgl. zum Gesamtzusammenhang GöggeImann, Reich Gottes 119ff; 241.

<sup>79</sup> Vgl. Ein Wort von Ferdinand Fenchel StA RT 010/10, 9. Vgl. weiter die Erinnerungen seines Enkelsohns Dr. Hans Schaal (Sohn der Tochter Elise, +1950) an seinen Großvater (ABD Anhang zu A 010/020, tr.)

<sup>80</sup> Vgl. die Anklänge an Ps 121,1; Mt 26,18. Vgl. weiter Ein Wort an die Brüder (1854) StART 010/08, 1; 4.

<sup>81</sup> Vgl. Ein Wort an die Brüder (1854) StART 010/08, 1; 4.

<sup>82</sup> Vgl. Erinnerungen an Vater Werner StART 010/7 (1852!), 4 und Gedenkbuch zum 28.10.1855, ABD A 010/019, 96. Vgl. zum „Grundsatzprogramm“ „Friedensbote (FB). Eine Zeitschrift für das Reich Gottes 1/1851, Reutlingen 1851, Vorrede IIIff, abgedr. GöggeImann, Reich Gottes Dok. 6, 260. Zu Gustav Werners „christlicher Fabrik“ vgl. ebd. 191ff.

seinem Bruderhaus lebbar. Dieses „neue Israel“ ist für beide Fenchels Lebensorientierung, geistliche und soziale Heimat. Gustav Werner selbst ist Bürge für diese göttliche Berufung<sup>83</sup>.

In der personalpolitischen Konkretion des Werner-Werks bedeutet das: Der „Vater“ „sendet“, das heißt: „Der Herr will mich durch den Vater... schicken“, spricht: „Da ich nach und nach auf dem Punkt angekommen bin, dass ich über meine Versetzung in keiner Weise eine eigene Meinung geltend machen will, so erklärte ich mich dazu sogleich bereit, sofort auch auf jeden anderen Posten zu gehen, wo der Vater oder, besser gesagt, der Herr durch den Vater, mich hinsenden will...“ Dem „Vater“ wird also eine eindeutige Mittlerrolle zugeschrieben: „Was uns in dem Vater geschenkt ist, wie der Herr in ihm uns hat Sein Wort wiedergegeben, diesen treuen Führer und Wegweiser, dieses Eine, wodurch alle Dinge geschaffen sind, wodurch auch unsere Gemeinde aus dem Nichts gezogen“, das schafft auch die Gewissheit: „Er hat uns erwählt“ und „will durch uns Sein Reich aufrichten“<sup>84</sup>.

Dieses Verhältnis des „Sohnes“ zum „Vater“ ist total und nimmt in eine bis in letzte Tiefenschichten reichende Loyalität mit ganz eigenen Gesetzlichkeiten hinein.

## 2. Der „Vater“ und der „Sohn“

Mit diesem Hausgenossen kann Gustav Werner dem Bruderhaus und dem Reich Gottes vielfältige und ausgeprägte Charismen zuführen. So bedeutet dieses singuläre Verhältnis des „Vaters“ zum „Sohn“ eine besondere Intensivierung des Flusses der Liebe Gottes durch die Bruderhaus-Welt. In Ferdinand ist Gustav Werner, der eben den Schritt in die „Großindustrie gewagt hat, geradezu „ein Sohn geboren“. „Wie dankbar bin ich Gott, dass er Dich unserer Sache gegeben hat“<sup>85</sup>. „Wo ich hinkam, standen die Herzen offen“, blickt Gustav Werner auf diese ersten Begegnungen in Heilbronn zurück<sup>86</sup>. Für Gustav Werner ist Ferdinand Fenchel der einzige unter seinen Hausgenossen, der seine „Sache“ in ihrer ganzen Tragweite verstanden hat. „Ja, ich möchte Dich nicht an unserer Seite vermissen, wenn der heilige Kampf beginnt... Bleiben wir fest verbunden, so kann der Herr durch unsere Hand einen Sieg geben...“<sup>87</sup>. Noch

<sup>83</sup> So Gedenkbuch 29.1.1861, ABD A 010/019 13; 27. Ähnliche Äußerungen zitiert Paul Krauss: Ferdinand Fenchel, in: Das Bruderhaus Nr. 47, Reutlingen, Dez. 1960, S. 8. Vgl. Erinnerungen an die Schwiegermutter ABD 010/025, 62 (auf dem Hintergrund des Bibellosen Jer 20,11). vgl. weiter: An die Brüder StART 010/08 3. Zur Verbindung von Reich-Gottes-Hoffnung und Dienst im „Haus Werner“ vgl. Göggelmann, Ein Haus 66ff, zu Gustav Werners Bürgerrolle ders., Reich Gottes 139ff.

<sup>84</sup> Gedenkbuch 29.1.1861 ABD A 010/025, 13 und zu „Vaters Geburtstag“ am 12.3.1861, ebd., 26f. Vgl. zum Gesamtzusammenhang Göggelmann, Ein Haus, 279. Dort weitere Belegstellen. Vgl. weiter ebd. 113-116.

<sup>85</sup> Gustav Werner an Ferdinand Fenchel 18.11.1852, zit. in: Erinnerungen an Vater Werner aus Briefen an Ferdinand Fenchel, ABD A 010/020, 1. Beachtenswert sind die Anklänge an die oft messianisch gedeutete Bibelstelle Jes 9,5.

<sup>86</sup> Gustav Werner an Ferdinand Fenchel 29.12.1852, ABD A 010/020, 1ff.

<sup>87</sup> Gustav Werner an Ferdinand Fenchel 22.12.1852, ebd. 1ff.



Mitte 1866 – im Kampf um die Installation des „Aktienvereins“ – hält sich Ferdinand Fenchel fest an „Vaters“ Vertrauen. Und dieser braucht den Kaufmann, der Retter des Werks vor der Insolvenz, zur Aufbereitung der Unterlagen für diesen Schritt und zur Wiederherstellung der Kreditwürdigkeit des Werks bei den Gläubigern<sup>88</sup>.

Ein undatierter Brief, eine Art „Abschiedsbrief“ – alles spricht für eine Datierung ins Jahr 1879, als Gustav Werner ihm den kaufmännischen Vorstandsposten angeboten und er eine Rückkehr ins Bruderhaus abgelehnt hatte –, zieht Bilanz: Nichts von dem großen Vertrauen ist beschädigt, im Gegenteil: „Es wurde mir schwer das letzte Mal, Dich zu lassen, und hätte ich mich nicht geschämt, ich hätte Dich noch einmal an mein Herz gerufen; ich dachte lange mit tiefer Sehnsucht an Dich. Ich danke Gott herzlich für das Glück, dass er Dich mir gegeben; ich bin wie die alten Erzväter ganz auf den Glauben verwiesen; der Herr verheißt mir, dass in meinem Namen die Geschlechter der Erde gesegnet werden sollen und er das Land – die Reiche der Welt – einnehmen soll, aber meine Söhne haben bis jetzt meist Ismaels Art. Isaak, der nach Gott geborene, fehlt noch; sei Du mir eine solche edle Art, mein lieber Sohn; als solchen umfasse ich Dich mit inniger, hoffnungsvoller Liebe... Erfreue mich bald mit einem Brief, er macht mir Freude, und wenn er nichts sagt als wie Cordelia:...`Ich liebe Euch, Vater`“<sup>89</sup>.

So klammert sich ein „Vater“ um die Rückkehr des „Sohnes“ ins Werk und baut zugleich durch die biblische Symbolik moralischen Druck auf!

### 3. „Es bleibt in der Familie“

Dem Kaufmann Fenchel ist Gustav Werners Inkompetenz und Beratungsresistenz in Finanzfragen keineswegs unbekannt. Doch er enthält sich aller sachlichen Kritik und ordnet sich voll der vom „Vater“ vorgegebenen Dominanz des Reich-Gottes-Ziels über die Fragen des ökonomischen Überlebens unter: Gustav Werners Mittlerrolle ist rationalen Transparenzanforderungen entzogen.

Als im März 1867 der „Aktienverein“ den Verkauf der Zweiganstalt Bönningheim fordert und Ferdinand Fenchel gleichzeitig ein Arbeitsplatzangebot aus Heilbronn erhält, bleibt ihm angesichts dieser „Versuchung vom Satan“ nur der Griff zum Bibellos: „Der Herr mehre euch

<sup>88</sup> Vgl. Gedenkbuch 5.5.1866, ABD A 010/019, 44. Vgl. weiter Erinnerungen an die Schwiegermutter (Zitat aus Gustav Werner an Ferdinand Fenchel 16.6.1867) ABD 010/025, 126.

<sup>89</sup> Biblische Analogien Gen 16,11; 17,19; Gen 21. Vgl. die Verbindung der Erzvätersymbolik (Gen 12,3) mit dem Reich-Gottes-Ziel. Zit. um Cordelia nach Schäfer, Reich Gottes Nr. 210, 529. Dort auch die entsprechenden Fundstellen aus William Shakespeare (König Lear). Vgl. Erinnerungen an die Schwiegermutter 24.3.1867 (zum Bibellos Dt 1,11), ABD A 010/025, 105ff.

und segne euch“, und die Entscheidung ist gefallen<sup>90</sup>. Aus solchen Loyalitäten und Abhängigkeiten nur eine Frage der Psychologie zu machen, greift zu kurz. Die Sozialform des „ganzen Hauses“, ein Übervater und die Legitimation einer heilsgeschichtlichen Sendung haben sich ihr eigenes, nicht zu hinterfragendes Kommunikationssystem geschaffen.

Dass bei einer solchen Großkonfliktlage Spannungen zwischen frömmigkeitlich fundierten Loyalitäten und wirtschaftlichen Überlebensbelangen unter den Verantwortungsträgern auftreten und auszutragen sind, ist unausweichlich. Konflikte und Konfliktregelungen aber sind in einem harmonistisch angelegten System nicht vorgesehen<sup>91</sup>. Sind sie trotzdem unvermeidbar, so machen sie sich an Personalien fest. So werden Ferdinand und Sophie Fenchel zur besonders sensiblen Personalie!

## V. ...und wenn einer von der Fahne geht...?

Ein Schritt in die Freiheit der Kinder Gottes: Teilhabe an der Arbeit für das Reich Gottes, war 1856 für Ferdinand und Sophie Fenchel der Eintritt ins Bruderhaus gewesen. Und nun 1877: Wieder ein Schritt in die Freiheit, doch in welche?<sup>92</sup>. Erst 1896 finden sich in einem autobiografischen Brief an Nichte Elise ein paar unterkühlte Bemerkungen *„In diese Zeit hinein senkte sich der tiefste Riss meines Lebens, der meine Niederlegung der Werkstättenleitung und meinen Austritt aus dem Bruderhaus nach den schwersten inneren Kämpfen zur Folge hatte, am 1. April 1877. Eine Begründung dieses Schrittes unterlasse ich“*.<sup>93</sup> So viel lässt sich auf den ersten Blick ahnen: Dieser Schritt ist keine Affekthandlung, sondern das Ergebnis (jahre?)-langer Kämpfe um Gewissheit vor Gott und der Welt. Er ist auch kein Wechsel des Arbeitsplatzes durch einen leitenden Angestellten: Es ist ein Familienaustritt aus dem Bruderhaus. Einfache Begründungen für das Ausscheiden aus diesem Lebenszusammenhang reichen nicht, vollends nicht eine Kontroverse um Investitionen in der „Maschinenfabrik zum Bruderhaus“, eher eine ganze Palette von Problemen um das „System Bruderhaus“, für die beide Fenchels zu Symptomträgern werden<sup>94</sup>.

Wie alle anderen im Lauf der Jahre aus dem Bruderhaus Ausgeschiedenen belegt sie die Chronistin Nane Merkh mit Verschweigen<sup>95</sup>. Doch bei diesen beiden liegt der „Fall“ anders: Mehr als zwei Jahrzehnte lang haben sie „Vaters“ Reich-Gottes-Hoffnung in seine Worte

<sup>90</sup> Vgl. Erinnerungen an die Schwiegermutter 24.3.1867 (Los DT 1,11) 105ff

<sup>91</sup> Vgl. zu diesem Systemkonflikt Göggelmann, Reich Gottes 217ff; 228ff.

<sup>92</sup> Vgl. Ein Wort von Ferdinand Fenchel StART 010/10, 9. Vgl. Erinnerungen an die Schwiegermutter ABD 010/025, 81

<sup>93</sup> So im Brief an die Nichte Elise aus Scheer, 13.2.1906, StA RT 010/23, 11. Zum Zitat vgl. u. V,4 und Anm. 157

<sup>94</sup> Vgl. zu dieser Vermutung Göggelmann, Ein Haus 178. Vgl. zur Kontroverse um Investitionen Paul Krauss: Ferdinand Fenchel, In. Das Bruderhaus Nr. 47, Reutlingen, Dez. 1960, S. 8.

<sup>95</sup> Vgl. u. VI.

gefasst und an wichtigen Schnittstellen des Werks zur Tat werden lassen. Ferdinand hat das Werk in seiner schlimmsten Krise mit kaufmännischer Sachkompetenz vor der Insolvenz gerettet, Sophie Fenchel im Krieg 1871 im Namen des Bruderhauses ihren Dienst an verwundeten deutschen und französischen Soldaten geleistet<sup>96</sup>. Dieser Riss nun reicht nicht nur bis an die Fundamente der Existenz beider Ehepartner, sondern ebenso auch bis an die Fundamente der gesamten Verbindung von Reich-Gottes-Hoffnung und „Haus Werner“ in einem inzwischen stattlichen Diakoniewerk<sup>97</sup>.

Doch können Fenchels das: „Vater Werner“ in seinem Kampf gegen das Elend und für die Teilhabe der Ärmsten am Reich Gottes, an Heimat und Arbeit „von der Fahne gehen“? Heißt das nicht auch: von Christus, dem König der Gerechtigkeit, abfallen und dem Satan die Herrschaft über das Industriezeitalter überlassen? Vom Trauma dieses Risses auf beiden Seiten zeugt die allgemeine Sprachlosigkeit. Dieser Systemkritik in ihrer deutlichsten Form aber entsprechen keinerlei Möglichkeiten zur Be- und Verarbeitung.

## 1. Fragen und Bedenken

Plötzlich lesen sich Ferdinand Fenchels orakelhafte Bemerkungen aus den letzten zehn Jahren zu Zwängen an den „Seelen“ im Bruderhaus, zum Plädoyer für die volle Freiheit der Hausgenossen ohne Bevormundung und moralische Werksdisziplin<sup>98</sup> mit anderen Augen. Offensichtlich hat sich in der Verantwortung für den Außenposten Freudenstadt und dann auf dem Direktorenposten der Maschinenfabrik ein aus der Vaterabhängigkeit heraus führender kritischer Erfahrungshorizont aufgebaut: Das Bruderhaus hat eben nicht nur ökonomische und organisatorische Mängel; der „Aktienverein“ erfordert ein gründliches Überdenken der theologisch-sozialethischen Fundamente des gesamten Werks. Bei der Umsetzung der Reich-Gottes-Hoffnung geht es u.a. auch um Gerechtigkeit, die „göttliche Tugend“, gegenüber den Hausgenossen.

Als vollends „Vater Werner“ bei der sich abzeichnenden Krise im 1858 neu gegründeten „Verein zum Bruderhaus“ die Hausgenossen einzeln zur Solidarhaftung für die Verbindlichkeiten des Werks heranziehen will, hält Ferdinand Fenchel mit seinen Bedenken ernstlich dagegen: Andere Hausgenossen treten an ihn sogar mit der Bitte heran: „ich möchte doch mithelfen, dass eine andere Ordnung der Dinge in Reutlingen angebahnt werde“<sup>99</sup>. Auch

<sup>96</sup> Vgl. ihre Briefe an die Familie aus dem Frühjahr 1871, abgedr. Walter GöggeImann: Gerechtigkeit und Frieden schaffen, VDWI 38, Heidelberg 2009, Dok. III, 190-198.

<sup>97</sup> Vgl. zu dieser Verbindung GöggeImann, Ein Haus 66ff; 82ff.

<sup>98</sup> Vgl. Erinnerungen an die Schwiegermutter ABD A 010/025, 60ff; 100. Vgl. zu diesem Zusammenhang GöggeImann, Reich Gottes 54ff.

<sup>99</sup> Vgl. GöggeImann, Reich Gottes 142ff. Diese Bedenken finden sich zeitversetzt wieder in den Erinnerungen

an dieser Stelle geben sich für ihn die organisatorischen Mängel dieses vaterzentrierten Führungsmodells<sup>100</sup> als elementare Gerechtigkeitsfragen zu erkennen.

Alle diese Mängel haben das Werk auf direktem Weg in den „Aktienverein“ hinein geführt, den Paradigmenwechsel schlechthin, der das Werk der Reich-Gottes-Hoffnung entfremdet und sie in die Gesetze von Markt, Rentabilität und Rendite hinein gezwungen hat. Im Vergleich zu den Maßstäben von 1Kor 12 ist diese Konstruktion die „babylonische Gefangenschaft“ und für Ferdinand Fenchel eine Anfechtung.<sup>101</sup>

Grundsatzfragen an das „System Werner“ sind gestellt. Ihr Ausbruch ist nur eine Frage der Zeit und des Anlasses.

## 2. Das Bruderhaus – Gottes Haus – „Vaters“ Haus? Zwänge und Zweifel

Bis jetzt steht und fällt es nicht mit Verfassungen, sondern mit Gustav Werners Vater-Autorität. Diese lange Leine bindet nicht durch sachliche Notwendigkeiten oder Sachkompetenz, sondern durch die Hoffnung: Hier in diesem Haus ist dem Christus, dem König der Gerechtigkeit, sein Thron aufzurichten. Und „der Vater“ bürgt dafür. Durch seine prophetische Gottunmittelbarkeit ist er der Kritik entzogen<sup>102</sup>.

Während bei Ferdinand noch keine Zweifel an der Deutungshoheit des „Vaters“ für Bibellose und Gotteszeichen aufkommen, hat sich der Stachel bei Sophie in Freudenstadt bereits tiefer ins Gewissen gebohrt: „Alles soll um des Herrn willen dahingegeben werden..., und das geht in manchen Dingen oft so schwer, besonders wenn wir nicht bei jedem Ruf, bei jeder Mahnung die innere Gewissheit haben, dass sie von Gott kommt, dass es gerade Sein Wille ist; oft stellen Menschen ein Verlangen an uns, von dem wir nicht sogleich erkennen dürfen, ob es eigene Gedanken oder wirklich eine Mahnung des Herrn ist“. „Die Aufgabe, die mir der Herr *gegeben haben soll* (Hervorhebung durch den Autor), ist mir zu schwer geworden“. Menschenwille oder Gottes Wille, Gottes Prüfung oder „Vaters“ Zumutung? Und dass ausgerechnet eine „solche Gemeinschaft“ wie die Hausgenossenschaft zur Ausbreitung des Gottesreiches nötig sein soll<sup>103</sup> - kann ein Mensch hinter solche Zweifel an „Vaters“ Ansprüchen und Rollen, hinter solche Zweifel an der Gemeinschaft, die ihn tragen soll, noch zurück? Gut, dass sie bei diesen Systemzweifeln Gott und den „Vater“ und sein „Haus“ noch

---

an die Schwiegermutter vom 14.1.1866, ABD A 010/025, 35. Vgl. zur Solidarhaftung den § 15 der Statuten des Vereins zum Bruderhaus, abgedr. Schäfer, Reich Gottes Nr. 169, 439.

<sup>100</sup> Vgl. dazu Göggelmann, Reich Gottes 241ff.

<sup>101</sup> Zu diesem Wechsel der Maßstabskontexte vgl. Erinnerungen an die Schwiegermutter 11.11.1866, ABD A 010/025, 62; 79; 82f. Vgl. weiter Paul Krauss: Gustav Werner. Werk und Persönlichkeit, Stuttgart 1959, 68ff.

<sup>102</sup> So Gedenkbuch 2.12.1862 StA RT 010/14 34f; 29.1.1861, 13. Vgl. zum Kontext Göggelmann, Reich Gottes 239f. Vgl. zum Gesamtzusammenhang ders., Ein Haus 313.

<sup>103</sup> Sophie Fenchel Tagebuch 9.8.1862, 31; 12.10.1862 35(ABD 010/025).

deutlich genug auseinander halten kann. Mit eben diesem Versuch einer eigenen Differenzierung zwischen Gottes und „Vater Werners“ Willen scheint allemal ein entscheidender Schritt getan.

Auch bei ihrem Ehemann haben die Fragen an das System Werner – besonders während der sechs Freudenstädter Jahre – an Dringlichkeit zugelegt. Strebt diese Entwicklung bereits auf eine Entscheidung zu?

Ganz obenan steht für ihn – bezeichnenderweise! – die ekklesiologische Frage nach den Differenzen zwischen „unserer Gemeinde“ und dem biblischen Vorbild 1Kor 12: Was muss auf diesem Grund um- oder neu gebaut werden?

Die Meditationen zu Bibellosen in seinem persönlichen Tagebuch aus den Jahren 1865-1867<sup>104</sup> nehmen sich aus wie Vorschläge zur Restrukturierung oder Bausteine zu einem Alternativprogramm. Und Ferdinand Fenchel steht dabei entschieden auf der Seite der Hausgenossen:

In Abgrenzung zur „selbstschuldnerischen Haftung“ für die Verbindlichkeiten des Werks, in die der „Vater“ seine Hausgenossen nehmen will, fordert er für sie die volle „Freiheit des Willens“ ohne alle moralischen Zwänge und deckt die vom Herrn des „Hauses“ gelassenen Gerechtigkeitslücken auf. Soll diese Gemeinschaft zu neuem Leben kommen, so muss die Liebe des „Vaters“ Grundlage des Hauses werden (!)<sup>105</sup>

Liebe, Freiheit und Gerechtigkeit aber braucht im Werk „Ordnungen, auf denen wir das Reich Gottes, wenn es auch die äußeren Verhältnisse umfassen soll, als auf Trägern und Grundpfeilern aufzubauen haben“, zum Beispiel, dass man jungen Leuten „in unseren Häusern und Geschäften...einen gebührenden Lohn“ gibt, wenn sie nicht als Hausgenossen umsonst arbeiten wollen<sup>106</sup>. Auf keinen Fall aber darf man die neue Gemeinde „auf Gesetze bauen“. Aus Gottes- und Nächstenliebe kann man „kein Gebot machen. Nur die Gemeinde im Ganzen kann sich selber gewisse Gebote auferlegen“<sup>107</sup>.

Die ekklesiologische Frage als Gerechtigkeitsfrage und als Frage der Teilhabe der Hausgenossen, aber eben auch als Frage nach verlässlichen Ordnungen ist gestellt. Somit ist sie im Zentrum des Systems angesiedelt: beim „Vater“ selbst und seinem Anspruch, alleiniger Wegweiser zum Reich Gottes durch Diakonie zu sein.

In den folgenden zehn Jahren – ab 1870 ist Ferdinand Fenchel kaufmännischer Direktor der „Maschinenfabrik zum Bruderhaus – finden sich keine entsprechenden Tagebuchnotizen mehr. Verharren seine Fragen und Anfechtungen in einer Art „Latenzphase“? Unter der technischen

<sup>104</sup> Vgl. Erinnerungen an meine Schwiegermutter ABD 010/025.

<sup>105</sup> Belegstellen s. o. Anm. 100 u. Erinnerungen an die Schwiegermutter ABD 010/025 59f.

<sup>106</sup> Vgl. ebd. 18.3.1866, 62f; 25.3.1866, 65f.

<sup>107</sup> Vgl. ebd. 15.4.1866, 73.

Leitung von Heinrich Schlatter jun. (+1936) werden hauptsächlich Papiermaschinen produziert und bescheidene schwarze Zahlen geschrieben<sup>108</sup>.

Dann aber mit dem Datum vom 1. April 1877 – für die Hausgenossen wie ein Blitz, für „Vater Werner“ ein Schlag! – Ferdinands Kündigung der kaufmännischen Direktorenstelle und das Ausscheiden der Familie aus Bruderhaus und Hausgenossenschaft.

### 3. „der tiefste Riss meines Lebens“

Vom Betroffenen selbst kein Kommentar! Nach neunundzwanzig Jahren schließlich in einem autobiografischen Brief an seine Nichte Elise – neben dem Schulabschluss von Sohn Gotthilf (1854-1879)! - diese spärlichen kryptischen Andeutungen:

*„In diese Zeit hinein senkte sich der tiefste Riß meines Lebens, der meine Niederlegung der Werkstättenleitung und meinen Austritt aus dem Bruderhaus nach schwersten inneren Kämpfen zur Folge hatte am 1. April 1877. Eine Begründung dieses Schritts unterlasse ich. Doch trat mir nach verhältnismäßig kurzer Zeit der mein Bangen lösende Spruch vor die Seele, den Schiller seinem „Taucher“ in den Mund legt:*

*„Doch es ward mir zum Heil,  
und der Strudel riß mich nach oben“.*

*Schon im darauffolgenden Mai wurde ich telegrafisch nach Heilbronn berufen zu einer Vorstellung, und binnen 2 Tagen war ich von dem Aufsichtsrat der Maschinenbaugesellschaft Heilbronn als kaufmännischer Direktor engagiert. Mein Eintritt erfolgte am 1. Juli 1877“<sup>109</sup>.*

Auch die Historiografen schließen sich diesen Andeutungen an – wohl eher Sprachregelungen zum Familiengebrauch?

Ferdinand Fenchels Enkelsohn Dr. Hans Schaal, Konstanz, (+1950) macht folgende wohl aus der mündlichen Familientradition gespeiste Anmerkungen zur Biografie seines Großvaters<sup>110</sup>:

*„Um Neujahr 1877 herum muss dann der Würfel gefallen sein, der Ferdinand Fenchels schwersten Entschluss seines Lebens, den Austritt aus dem Bruderhaus, zur Folge hatte. Über diese schweren inneren Kämpfe, ihre Ursachen und den äußeren Verlauf berichten die Briefe leider wieder nichts – an wen hätten sie gerichtet sein sollen? - Erst spätere Bemerkungen werfen da und dort ein Licht auf die Vorgänge zurück, bis dann am 8.5.1881 Ferdinand Fenchel an seinen Sohn Gustav (\*1853) berichtet<sup>111</sup>, dass Schlatter<sup>112</sup>, der*

<sup>108</sup> Vgl. Krauss, Gustav Werner 123ff

<sup>109</sup> Ferdinand Fenchel an Nichte Elise 1./3.2.1906, StART 010/22, 28f (hs), 010//23, 11 (transkrib./masch.). Zum Zitat vgl. auch oben Anm. 131

<sup>110</sup> Dieser nicht datierbare biographische Abriss enthält nicht nur große Lücken, sondern auch Ungenauigkeiten. Er ist in einer transkribierten Version als Anhang zu ABD A 010/020 greifbar (vgl. bes. S. 6).

<sup>111</sup> Über Form und Inhalt eines solchen Berichts ist nichts bekannt.

<sup>112</sup> Heinrich Schlatter jun. (+ 1936). Zu den Spannungen mit Schlatter vgl. Paul Krauss: Ferdinand Fenchel, in: Das Bruderhaus Nr. 47, Reutlingen, Dez 1960, S. 8.

*technische Leiter der Bruderhaus-Betriebe, ihn um Verzeihung gebeten habe für das, was er ihm damals angetan habe. Kurze Zeit danach kam es zu einer Begegnung mit ihm, bei der sie sich aussöhnten. Damit wird die Annahme endgültig bestätigt, dass das Verhalten Schlatters – und eine gewisse passive Haltung Vater Werners? - schuld an dem Bruch war“.*

Diese Bemerkungen personalisieren den Konflikt, nennen zwar die beteiligten Personen, führen aber nicht in die Nähe der „Abrisskante“.

Paul Wursters Biografie (1888) berichtet vom Erfolg der von Schlatter in den Jahren 1875-1878 durchgeführten Modernisierung der Maschinenfabrik, beschweigt im Übrigen aber – bei der sonst bei ihm gewohnten Detailgenauigkeit – diese hochsensible Personalie<sup>113</sup>.

Paul Krauss behandelt zwar Ferdinand Fenchels Bruderhausbiografie ausführlicher, wird aber bei der Personalie Fenchel im Jahr 1877 auch auffallend einsilbig: Nach der Pachtung der Fabrik durch Gustav Werner (1872) „wurde technischer Leiter Heinrich Schlatter jun., der sich zunehmend auf Papiermaschinen spezialisierte und mehrere Patente erwarb, ein außerordentlich tüchtiger Mann. Der verdiente Ferdinand Fenchel..., schon 1870 zum kaufmännischen Direktor berufen, betreute mit großer Umsicht die wirtschaftliche Seite, schied jedoch 1877 nach erheblichen Spannungen aus, da er die von der technischen Leitung sehr aktiv betriebene Investitionspolitik nicht mitverantworten zu können glaubte“. Dafür zitiert er aus einem nicht mehr erhaltenen Brief Fenchels an seinen Sohn mit Klagen über Schlatters Investitionspläne und „Vaters“ Unentschiedenheit<sup>114</sup>.

Durch die Reduzierung der Konfliktursachen auf sachlich-inhaltliche Differenzen schont Krauss zwar die Personen, beteiligt sich selbst aber am gesammelten Schweigen.

So viel ist deutlich: Die Familie Fenchel hat mit diesem Ausscheiden aus dem Bruderhaus eine Tabubruch begangen. Und die Historiografen können darauf wieder nur mit einem Tabu reagieren. Ein Tabu hat „Vaters“ Entscheidungen immer umgeben. Wie viel mehr muss da erst der Tabubruch der Familie eines der „Großen“ im Bruderhaus in diese Sphäre geraten!

Sachkonflikt und/oder persönliche Differenzen – sie erklären nicht entfernt diesen kompletten Abbruch aller ihrer Lebensbezüge durch diese prominente Hausgenossen-Familie. So soll im Folgenden mit Hilfe der Hintergründe auf dem Anmarschweg eine Annäherung an die Bruchstelle versucht werden.

#### 4. Die Bruchstelle

Die Sachfrage nach Investitionen im Bereich der Maschinenfabrik erscheint, für sich genommen, noch im Rahmen des durch Sacherwägungen und Kompromisse Lösbaren. Was

<sup>113</sup> Vgl. Wurster, Gustav Werner 371-374.. Zu den Personalien vgl. bes. 372.

<sup>114</sup> Krauss, Gustav Werner 125. Vgl. 70; 151. Ders.: in: Das Bruderhaus Nr. 47, Reutlingen, Dez 1960, S. 8.

sich für Fenchel allerdings an Grundsatzfragen daran festmacht, muss weit darüber hinaus reichen. Deshalb bedarf es einer eingehenderen Betrachtung. Wo der Betroffene selbst zu den Gründen für „den größten Riss seines Lebens“ schweigt, ergeben auf dem Anmarschweg liegende Annäherungen möglicherweise deutlichere Anhaltspunkte. Als biografische Konfliktpunkte oder -felder sind sie selbstverständlich jeweils im Werkskontext zu betrachten. Zwei Konfliktfelder sind biografisch greifbar. Unter einander sind sie durchaus nicht ohne Überschneidungen:

Das erste säumt den Anmarschweg etwa seit der Zeit des Dienstantritts in Freudenstadt im Jahr 1861 und ist eher chiffriert als beschrieben durch das Stichwort „Zwänge“, einschließlich der Moralismen, Harmoniezwänge und des Führungsstils der „kurzen Leine“ Vater Werners. Da dieses Konfliktfeld auch bereits abgeschritten ist, reicht an dieser Stelle eine Andeutung der Ergebnisse aus, die in das zweite Konfliktfeld hinein wirken.

Das zweite Konfliktfeld wird virulent mit der Einrichtung des „Aktienvereins“ als Werksverfassung. Im gleichen Jahr wird Ferdinand Fenchel durch das Bibellos: „Selig sind die Sanftmütigen. Denn sie werden das Erdreich besitzen“, an die Ziele der „Anstalt“ erinnert: Die Reiche der Welt – auch der Bereich der Großindustrie – sollen in den Besitz des Christus, des Königs der Gerechtigkeit übergehen. Der „Aktienverein“ aber unterwirft das ganze Bruderhaus, nicht nur die Industriebetriebe, den Gesetzen des Mammons, nämlich Markt und Rendite.

Die folgenden Bemerkungen aber führen direkt ins Zentrum des Konflikts: Ziel des Projekts Bruderhaus, hält dieses an seiner Reich-Gottes-Hoffnung fest, ist ja nicht weniger als „einen Teil dieser Erde für den Herrn... zu gewinnen“ „Wir - (also: der „Vater“, aber auch Ferdinand Fenchel fühlt sich in der Verantwortung!) - meinten nun, wir müssten, auch durch Aufnahme von Schulden, möglichst viel davon auf die Beine stellen“. Und nun der entscheidende Satz: „Die Erfahrung, die wir gemacht, hat uns eines anderen belehrt“.

Wer sich also auf diesen Weg begibt, Fortschritte auf dem Weg zum Reich Gottes durch Schulden zu finanzieren und sie wie finanzielle Investitionen in ein eschatologisches Betriebsziel zu behandeln, macht sich eben dabei gnadenlos von den Gesetzen von Markt und Gewinn – und Verlust! – abhängig und schlägt auf dem harten Boden des „Aktienvereins“ auf. Es geschieht nicht durch Kauf, Erwerb und Investition: „Die Sanftmütigen werden das Erdreich besitzen“. „Deshalb hat uns der Herr so geführt“. Mit der Einrichtung des „Aktienvereins“ hat Gottes zurecht bringende Straf-Pädagogik „Jerusalem...dem König von Babel“ übergeben<sup>115</sup>.

Die Einrichtung des „Aktienvereins“ ist also harte göttliche Pädagogik: Sie straft und bringt zurecht. Mit dieser Werksverfassung hat „der Herr“ „Jerusalem... dem König von Babel“,

---

<sup>115</sup> So Erinnerungen an die Schwiegermutter, 18.11.1866, ABD A 010/025, 86.. vgl. ebd. 20.1.1867, 100. Vgl. zum Bibellos aus der Bergpredigt Mt 5, 5.



spricht: die „Anstalten“ dem „Aktienverein“ übergeben. Durch diesen Akt der Reinigung stellt Gott seine Ehre wieder her. Und letztlich wird er es „herrlich hinausführen“<sup>116</sup>!

Wer oder was hat da „eines anderen belehrt“? Die „Erfahrung“, dass der Spagat zwischen Reich-Gottes-Ziel und schuldenfinanzierten Investitionen als Mittel auf dem Weg dahin in der „babylonischen Gefangenschaft“ endet? Das Reich-Gottes-Ziel auf der einen und schuldenfinanzierte Investitionen und ihre Auswirkungen auf die Hausgenossenschaft auf der anderen Seite werden also für den verantwortlichen Hausgenossen Ferdinand Fenchel zum Spagat. *Wer* hat da „eines anderen belehrt“? „Die Erfahrung“, dass dieser Spagat für das Bruderhaus im „Aktienverein“ - in der „babylonischen Gefangenschaft“ - endet? Und wer im Bruderhaus wird aus dieser Erfahrung die notwendigen Lehren ziehen?

Wo aber eine solche „Erfahrung“ und ihre Deutung als göttliche Pädagogik zusammentreffen, ist der „tiefe Riss“ in Ferdinand Fenchels diakonischem Arbeitsfeld, das ja sein Leben ist, angelegt. Es bedarf nur eines *Anlasses*, und der Riss bricht auf. Und diesen Anlass schaffen im Lauf des Jahres 1876 Heinrich Schlatters Investitionspläne in die „Vereinigten Werkstätten“.

Investitionen zur Steigerung der Rentabilität durch Schuldaufnahme gehört für den Kaufmann zur Professionalität. Das Reich Gottes in den „christlichen Fabriken“ des Bruderhauses – in denen ja Liebe, Gerechtigkeit und Haushalterschaft Betriebsziele, Betriebsabläufe und das Verhältnis zu den Mitarbeitenden bestimmen (sollen) – durch schuldenfinanzierte Investitionen voranbringen zu wollen, das hieße doch: das Reich Gottes durch finanzielle Investitionen zwingen wollen! Was für den Kaufmann und Betriebsleiter eine Frage der Ökonomie wäre, ist für den Christen und Hausgenossen im Kontext des Bruderhauses zur allerletzten Gewissensfrage geworden.

Das bedeutet für Ferdinand Fenchel:

Wo dem Reich Gottes Zwang angetan werden soll, muss er seine Mitverantwortung aufkündigen. Reich-Gottes-Diakonie kann nur mit den beteiligten Menschen wachsen. Das braucht seine Zeit und ist keinesfalls durch finanzielle Investitionen zu erreichen. Fazit: „Wir“-sprich: das Bruderhaus – schaffen es nicht, die Ziele von 1Kor 12 und die des „Aktienvereins“ mit einander zu vereinbaren.

Da bleibt Ferdinand Fenchel nur eines: die Mitverantwortung aufzukündigen. Das bedeutet für ihn keineswegs die Loslösung von der Reich-Gottes-Hoffnung, auch nicht von ihrer Realisation durch Diakonie, sondern nur von dem durch das Bruderhaus, die Hausgenossenschaft und Gustav Werner angestrebten Realisationsmodell. Innerhalb dieses Modells aber ist besonders Gustav Werners diakonisches Lieblingsprojekt, die „christlichen Fabriken“, in dieser Form in Frage gestellt.

---

<sup>116</sup> So ebd.. 20.1.1867, 91f.

Wie diese Gemeinschaft, die berufen ist, der von Gottes Geist beseelte „Leib Christi“ zu sein, in Zukunft ihrer Berufung gerecht werden will, muss sie ohne Ferdinand und Sophie Fenchel entscheiden. Ob Reich Gottes und Diakonie auf der einen und die Industrie auf der anderen Seite etwa anderen Gesetzmäßigkeiten folgen, diese Frage ist zwar berührt, für Ferdinand Fenchel aber als Grundsatzfrage außerhalb seiner Reichweite.

## 5. Nachfragen

Der Riss ist tief und irreparabel – auf beiden Seiten! Deren einzige verbleibende Gemeinsamkeit ist ein bleiernes Schweigen voller offener Fragen. Vielmehr ist jede der beteiligten Seiten selbst eine einzige Frage.

Von „Vater Werner“, der seinen „geistlichen Sohn“ und „fähigsten Mitarbeiter“ verliert, gibt es keine einzige direkte Äußerung – außer eben dem „Abschiedsbrief“ aus dem Jahr 1879, mit dem er ihn für das Werk zurückzugewinnen versucht<sup>117</sup>.

Noch schwerer tun sich die Hausgenossen-Schwester und -Brüder: Ihr Modell einer diakonischen Gemeinschaft ist als „Harmoniemo­dell“ konzipiert. Und nun vollzieht einer von ihren Einflussreichsten einen solchen Familien-Bruch! Was bleibt da, als sie beide zu verschweigen, als hätten nie dazu gehört!

Ferdinand Fenchel selbst unterschreibt bereits dreißig Tage später einen Vertrag als kaufmännischer Direktor der „Maschinenbaugesellschaft Heilbronn“, einer Herstellerfirma für Ackergeräte, Lokomotiven und Straßenbaumaschinen mit einer kleinen dreistelligen Zahl von Mitarbeitern. Für zwanzig Jahre – bis zum 75. Lebensjahr! – wirkt er dort als erfolgreicher Manager einer expandierenden Firma und daneben als Ehrenamtlicher in Kommune und Kirchengemeinde. Er investiert, finanziert durch Schuldaufnahme und organisiert. Von der Verpflichtung, damit das Reich Gottes im Industriezeitalter zu bauen, ist er frei! Von der Verantwortung vor Gott und Menschen aber will der fromme Mann nicht frei sein.

Fast zwei Jahrzehnte vergehen bis zu seiner ersten Äußerung zu dem „Riß“. Doch auch dieser autobiografische Brief an die Nichte Elise lässt es bei den eher kryptischen Andeutungen bewenden. Dieses sein geistliches Vermächtnis formuliert sein Lebensanliegen in Anlehnung an die „Abschiedsreden“ Jesu im Johannesevangelium: „Bleibet in Seiner Liebe“! Wo aber bleiben die Bibellose, die den Familien- und Berufsalltag der Bruderhaus-Zeit ständig in Angst und so an der kurzen Leine gehalten haben? Keine Tagebucheinträge oder Briefe aus der Heilbronner Zeit geben Einblicke in die Frömmigkeits- und Lebenspraxis dieser Jahre – weder bei Ferdinand noch bei Sophie Fenchel. Zum Bruderhaus erhält er sein fürsorgliches Verhältnis:

---

<sup>117</sup> Abgedr. Schäfer, Reich Gottes Nr. 210, 529. Vgl. Paul Krauss: Gustav Werner und seine Hausgenossen, Metzingen 1977, 124.

„Großvaters letzter Wille“ vom 21. April 1908 verfügt: „Der etwaige Überschuß der 7 Kässchen soll in erster Linie zu dieser Gabe an das Bruderhaus verwendet werden“<sup>118</sup>.

Mehr Ver-Schweigen von allen Seiten ist kaum vorstellbar. So nimmt es nicht Wunder, dass dieses Bild durch die Traditionsbildung im Bruderhaus in den kanonisierten Stammbestand des Bruderhauses eingeht.

## VI. Aus dem Bruderhaus-Gedächtnis getilgt

Zu tief sitzt der Schock auch bei der Hausgenossin bei Nane Merkh, der Bruderhaus-Chronistin, als dass sie diesen „tiefsten Riss“ in einer inhaltlichen Auseinandersetzung für das Bruderhaus nutzbar machen könnte. Für sie steht bei der 1879 beginnenden Stoffsammlung für ihre Chronik „Einige Züge aus der Geschichte des Bruderhauses“, fest: Beide Fenchels sind Abtrünnige. Wer so dem „Vater“ und dem Bruderhaus von der Fahne geht, gehört nicht zu dessen konstitutiven und definitorischen Elementen, vollends nicht in die heiligen Reihen der „Ahnengalerie“. Ihre Selektion ist offensichtlich längen-, breiten- und tiefenwirksam genug, um von den Biografen Gustav Werners Paul Wurster und Gotthold Kneile wie von ihrer Schwester Lotte übernommen zu werden. Auch Paul Krauss macht nur eine unbedeutende Ausnahme<sup>119</sup>. Damit ist die Kanonisierung der „Aussparung“ gesichert.

Im Übrigen gehört dieser Umgang mit Grundsatzproblemen zu den charakteristischen Zügen des Bruderhauses – von Anfang an: Unter „Vater Werners“ Autorität kann keine Diskussions-, Klärungs- oder Moderationskultur aufkommen.

Darüber hinaus ist dieser Umgang mit den Fenchels tief im Gedächtnis der Chronistin angelegt: Schon beim Eintritt der Familie in die Hausgenossenschaft erbt Ferdinand Fenchel von Nane Merkh das Reutlinger Strickwarengeschäft und wird so zu ihrem Konkurrenten um die Gunst des „Vaters“. Nach seiner Rückkehr aus Freudenstadt (1870) wird er dem Nane Merkh und den Hausgenossen eher fremden „Fabrikflügel“ zugerechnet.

Die Künstlichkeit ihres aussparenden Verschweigens wird vollends an einem exemplarischen Detail ihrer Darstellung deutlich: Bei der Vorbereitung der gerichtlichen Vermögensuntersuchung und beim Krisenmanagement der Jahre 1861ff finden „der Vater“ und der

<sup>118</sup> Zu Ferdinand Fenchels Tätigkeit bei der MGH vgl. Werner Willhaus: Maschinenbaugesellschaft Heilbronn (MGH), Freiburg, 2. Aufl. 2000, bes. 15ff; 43; 68ff. Brief an die Nichte Elise, 4.8.1908, StaRT 010/26, 2f, darin das Zitat Joh 15,9

<sup>119</sup> Vgl. Nane Merkh, Einige Züge 74ff. Vgl. weiter Paul Wurster, Gustav Werner (188), Gotthold Kneile: Gustav Werner und sein Werk, Stuttgart, 1909; Lotte Merkh, Vater Werner (1909); Paul Krauss, Gustav Werner (1959; erst in ders.: Gustav Werner und seine Hausgenossen, Metzingen 1977 72 gönnt er Ferdinand Fenchels Rolle einige kurze distanzierte Bemerkungen (vgl. 82; 87).

Hausgenosse Jakob Härten Erwähnung, Ferdinand Fenchel, der die Hauptverantwortung übernommen hatte, bleibt unerwähnt. Und alle weitere Historiografie schließt sich an:

Paul Wursters Gustav-Werner-Biografie übernimmt Ferdinand Fenchels Bemühung um die Auflistung von Vermögen und Schulden, ihn selbst lässt sie unerwähnt. Paul Krauss tritt als einziger aus dieser Phalanx des Verschweigens heraus und weist auf die Verdienste Fenchels bei der Überwindung der Werkskrise 1861ff hin, legt sich aber bei dessen Ausscheiden aus dem Bruderhaus auf Investitionsprobleme als einzige Begründung fest. Lotte Merkh räumt in ihrem Buch zu „Vaters“ 100. Geburtstag den Fenchels nicht einmal mehr ein Plätzchen für auswärtige Freunde ein.

Nun will ja die dieser Traditionsbildung das Maß gebende Nane Merkh nicht leistungsgerechte Plätze in der Bruderhausgeschichte vergeben, sondern für alle Zeiten festschreiben, was nach „Vaters“ Willen „Bruderhaus“ ist und für alle Zeiten zu bleiben hat: Eine Verbindung von Reich-Gottes-Hoffnung und „Haus Werner“ mit der „Hausgenossenschaft“ als personellem Trägergerüst. Und dazu hat Gott die Geringen erwählt, um so der Welt seine Liebe zuzuleiten. So allein geht „Rettungshaus“. Und die Fabrikversuche haben sich dem ein für allemal unterzuordnen.

Verklärung der Gründungszeit hin oder her – die letzte Tiefe dieses Risses zum „System Werner“ ist erst erreicht, wo „Vaters“ Gottunmittelbarkeit und damit seine Unanfechtbarkeit als Prophet und Lehrer und wo die Theogonie der Hausgenossenschaft in Frage gestellt werden. Wer da auch nur Korrekturen oder Reformen anmahnt und wer sich gar durch Austritt offen davon distanziert, der kann nicht mehr dazu gehören, vielmehr: der kann nie recht dazu gehört haben!

Ausschluss aus der Traditionsbildung des Bruderhauses – das ist die stärkste Sanktion im Repertoire des Bruderhauses, viel härter als einst „Vaters“ tadelnder Nachruf auf die verdiente jung verstorbene Hausgenossin Sophie Schöller. Hatte dieser nur den Binnenbereich des Bruderhauses im Blick gehabt, so wirkt Nane Merkhs Tilgung aus dem Gedächtnis nach „drinnen“ und nach „draußen“, und das gleich nachhaltig - bis heute!

## VII. Diakonische Existenz an einer Schnittstelle

Zwei Jahrzehnte lang haben Ferdinand und Sophie Fenchel – oft an Schnittstellen des Werks – Bruderhaus-Entwicklung mit gestaltet. In dieser Zeit ist aus einem kleinen durch Subsistenzwirtschaft und Spenden unterhaltenen Werk mit ersten „Tochteranstalten“ und einem ersten Fabrikversuch ein diversifiziertes diakonisches Großunternehmen mit hohem Kapitalbedarf geworden. Aus der hochgesteckten Reich-Gottes-Hoffnung – realisiert in einem „ganzen Haus“ mit einem „Vater“ und einer Großfamilie als diakonischer Gemeinschaft – ist ein System aus Rechtgläubigkeit, Zwängen und Tabus geworden; aus einer – ohne monetäre

Entlohnung arbeitenden – diakonischen Gemeinschaft ist eine aus Hausgenossen und Lohnarbeitern gemischte Mitarbeiterschaft geworden.

Wie aber hat die Hoffnungsgrundlage, wie das „Vater“-Haus und wie das Gesamtwerk auf diese motivativen, organisatorischen und strukturellen Herausforderungen reagiert? Aus nicht bearbeiteten Spannungen sind im Motivations- wie im ökonomischen und strukturellen Bereich unerkannte Soll-Bruchstellen entstanden. Ist das Ausscheiden der Fenchels außer einem Protest und einem Hilferuf auch eine letzte Treue zu den Hoffnungsgrundlagen des Werks, verbunden mit der dringenden Mahnung, aus den Binnenstrukturen auszubrechen und den Weiterentwicklungsbedarf zu erkennen?

### 1. Die Hoffnungsgrundlage als Systemfrage

„Dass dem Reich Gottes Bahn gebrochen... und die Gesetze desselben in das Gesamtleben der Menschheit eingeführt werden“, dass genau dies in seinem „Haus“ und durch seine Hausgenossen im Modell realisiert werden soll, von diesem seinem eschatologisch-heilsgeschichtlichen Grundsatzprogramm ist Gustav Werner auch 1877 keinen Fuß breit gewichen.

1877 ist Gustav Werner zwar „Vater“, aber nicht mehr Eigentümer, sondern Pächter der Anstalten und Fabriken. Als die Zeichen der Christusherrschaft sich im Werk einfach nicht einstellen wollen, sind dem Theologen die Augen verschlossen vor dem Systemkonflikt einer theokratischen Realisierung der Gottesherrschaft durch Diakonie. Seine einzige Antwort auf die „Verzögerungseffekte“ fasst lediglich das moralische Ungenügen der Seinen ins Auge. Das Grundsatzproblem präsentischer Eschatologie ist dabei zum Problem von Frömmigkeit und Moral verflacht.

Dies wird für Ferdinand Fenchel zur *Grundsatzfrage* in seinem Diakonikerleben: Ist Gustav Werners präsentische Eschatologie leistungsfähig genug, um auch die organisatorischen, ökonomischen und personellen Gesetze eines Industriebetriebs zu bestimmen? Als Kaufmann ermisst er auch die volle Tragweite der ökonomischen Notwendigkeiten. Und als der „Vater“ – der Pächter und Betriebsträger der Fabriken – dem Spagat zwischen Eschatologie und Ökonomie nicht gewachsen ist, kommt er zu der Entscheidung: Das Reich Gottes lässt sich nicht durch Investitionen ins Industriezeitalter hinein zwingen. Die Mittel der Industrie und die Mittel des Reiches Gottes sind zu unterscheiden.

## 2. ...als Strukturfrage

Längst hat sich ohnehin das Auseinanderdriften von Rettungshaus- und Fabrikflügel als unumkehrbare Entwicklung auf Werk und Hausgenossenschaft gelegt. Das führt zu Spannungen und Kollisionen zwischen ohne Lohn arbeitenden Hausgenossen und Lohnarbeitern; zu Spannungen um Außenbeziehungen und Binnenstrukturen, um Rechtgläubigkeiten und Erfordernisse eines diakonischen Großbetriebs; um „Vater“-Haus, Einflussbereiche und notwendige Führungsstrukturen. Auch dem Ausbildungs- und Professionalitätsrückstand – besonders im Rettungshausbereich – steht die alte Rettungshausmentalität im Wege. Mit anderen Worten: Das Bruderhaus ist zum diakonischen Unternehmen, das „ganze Haus“ aber ist dabei angesichts der Diversifizierung der Arbeitsbereiche und der Standorte zur Fiktion geworden.

In diesem Kontext lassen sich die Probleme der Glaubensperspektive und der diakonischen Motivation, der Personalstruktur, der Verfassung und der Organisation wie der Finanzierung eben nicht mit einem eindimensionalen, in sich geschlossenen heilsgeschichtlich-ekklesiologischen – dazu harmonistischen! - Grundkonzept lösen.

## 3. Ein „tiefer Riss“ - zwei Seiten

Ferdinand Fenchel dürfte wohl der einzige Hausgenosse sein, der die ganze Tragweite aller dieser Spannungen annähernd ermessen kann. Der Spagat, den ihm seine Stellung im Werk aufzwingt, und der gegebene Anlass machen die schmerzliche Trennung geradezu unvermeidbar. Nicht zufällig ist der letzte Anlass ein Finanzierungsproblem, bei dem der Kaufmann in seiner finanziellen Kernkompetenz betroffen ist.

Wird er nun durch die Trennung zum Symptomträger oder zum Opfer der ungelösten Spannungen des „Systems Werner“ insgesamt oder beides? Sein Ausscheiden jedenfalls ist Indikator und Warnzeichen zugleich. In seinem neuen Wirkungsfeld wird ihm der Spagat erspart bleiben.

Auf der anderen Seite aber, repräsentiert durch die Chronistin Nane Merkh, ist der Prozess der traditionsbildenden Sammlung von Erinnerungen im „Haus“ in vollem Gang. Die Graswurzeldiakonie der ersten dreieinhalb Jahrzehnte mit allen ihren Kraftakten und Rückschlägen wird in die Gegenwart zurück geholt und dabei zugleich zum Maßstab für die weitere Werksentwicklung erklärt – eine Entscheidung von allergrößter Tragweite. Das Werk wird festgelegt auf:

- Eine nicht mit der Werksrealität weiter entwickelten Reich-Gottes-Hoffnung,
- ein Rettungshaus, das bedürftigen Menschen Heimat gibt und

- das personelle Trägergerüst einer diakonischen Gemeinschaft mit der „Vater“- und Werkstreue als einziger Schlüsselqualifikation.

Mit anderen Worten: Ein diversifiziertes und durch die „Stiftungsurkunde“ 1881 klar strukturiertes Diakoniewerk wird durch Traditionsbildung festgelegt auf einen Anachronismus. Die Tragweite dieser Entscheidung für die Entwicklung des Werks wird sich in den bevorstehenden Konflikten zwischen „Vaters“ Tod (1887) und 1910/11, dem Jahr der großen Veränderungen, präzisieren und entfalten. Dass Familie Fenchel keinen Anteil am geistlichen Erbe von „Vater Werner“ und seines Bruderhauses hat, ergibt sich aus diesen Entscheidungen von selbst.

#### 4. Diakoniewerk am Scheideweg

So lässt die Familie Fenchel das Bruderhaus zurück. Die Fortsetzung der mit ihrem Ausscheiden virulent gewordenen Fragen nach der Aktualisierung der Hoffnungs- und Motivationsgrundlage und nach einem tragfähigen Bestand an Organisations- und Ordnungselementen konnten in der Darstellung nur angedeutet werden. Beide Fragenkomplexe aber wirken in die Entwicklungen der folgenden Jahre hinein:

Ab 1879 macht Gustav Werner, der inzwischen Mehrheitsaktionär ist, die Hausgenossen mit dem Plan zur Umwandlung des Werks in eine Stiftung bürgerlichen Rechts bekannt.

Bereits 1881 erscheint mit Nane Merkh's Büchlein „Einige Züge aus der Geschichte des Bruderhauses“, die kanonisierte Form ihrer Traditionsbildung im Druck.

Wird irgendjemand im Bruderhaus in der Lage sein, die mit diesen Entwicklungen offen zu Tage liegenden Fragestellungen in ihrer Grundsätzlichkeit zu erkennen und sie zusammen zu führen zu der Überlebensfrage: „Hat das Werk in dieser Form noch Zukunft? Was muss wo und wie verändert werden?“

Ferdinand Fenchel ist ausgeschieden, wohl auch, weil er im Werk mit all seinen Tabus weder Verständnis noch einen Ansprechpartner gefunden hat. „Vater Werner“ fehlt sicher sowohl die Kraft als auch die Fähigkeit zur Außensicht. So sorgt er nur dafür, dass die „Stiftungsurkunde“ 1881 unterschriftsreif wird. Für Nane Merkh reduziert sich die Fragestellung weitgehend auf die Zukunft der Hausgenossenschaft und deren Einfluss im Gesamtwerk.

Die beiden großen Fragenkomplexe des „Vater“-Hauses bilden sich – besonders auch in der Zeit nach Gustav Werners Tod bis zu Beginn des 1. Weltkriegs – in den folgenden Fragenkreisen ab:

- Wie kann die Reich-Gottes-Hoffnung als geistlich-sozialethische Grundlage in die Statuten einer Stiftung bürgerlichen Rechts eingehen und in deren Ordnungen und Strukturen wirksam werden?

- Wie kann sich ein geordneter Übergang von der charismatischen Führung durch einen Über-Vater zu einer im gesamten Werk anerkannten Verteilung von Entscheidungskompetenzen vollziehen?
- Wie können die verschiedenen Teile des Werks (der Rettungshaus- und der Fabrikflügel und die Hausgenossenschaft) in ein konstruktives Verhältnis zu einander treten und gemeinsam die Zukunft des Werks tragen?
- Wie lassen sich die Gerechtigkeitsprobleme gegenüber den verschiedenen Gruppen von Mitarbeitern ohne Dauerkonflikte und ohne die angestammten Tabus und Moralismen lösen?
- Wie können die Binnenstrukturen der „großen Zeit“ der Hausgenossenschaft die allen Segmenten des Werks angemessene Außenorientierung annehmen, sodass sich nach innen und nach außen ein einheitliches Erscheinungsbild ergibt?

Ferdinand Fenchels Vermächtnis an das Bruderhaus sind eben diese Fragen, zu denen er mit seinem Ausscheiden den Anstoß gegeben hat. „Vater Werners“ Stiftungsurkunde wird ein so weitmaschiges Organisationsmodell schaffen, dass sich die alten Fragen an jedem einzelnen Konfliktfall neu abbilden werden. Und Nane Mercks Traditionsbildung wird das Bruderhaus auf die Strukturelemente der Gründungszeit festlegen. Die Zukunft des Diakoniewerks aber wird – zumal bei der gegebenen Vielfalt – eine Organisationsentwicklung erfordern, die verschiedenen auch unter einander konkurrierenden Systemansätzen genügend Raum gibt.



# Gemeindediakonie

## Theologische Anmerkungen zu einem weichen Begriff

*Johannes Eurich*

Das Thema Gemeindediakonie hat Konjunktur. Heute wird vermehrt nach Wegen gesucht, um im Blick auf gegenwärtige Veränderungen die Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen zu stärken. Hintergrund sind gesellschaftliche Herausforderungen, die sich gleichermaßen auch in der Kirche abbilden: als Stichworte sind hier der soziale Wandel, der uns auf verschiedenen Ebenen (Änderung der Lebensformen und Familienstrukturen, demographischer Wandel, Wiederentdeckung des Sozialraums etc.) begegnet, ebenso wie technologische Entwicklungen zu nennen, welche die Veränderung sozialer Interaktionen vorantreiben. Beispiele für letztere sind die Social Media und die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Lebenswelt. Ich möchte einleitend zwei Entwicklungen näher beschreiben, um den Wandel in seinen Auswirkungen auf Kirche und Gesellschaft deutlicher zu fassen, und anschließend danach fragen, was Gemeindediakonie damit zu tun hat:

(1) Demographischer Wandel: Nach Angaben des Statistischen Bundesamts nimmt die Zahl älterer Menschen in Deutschland kontinuierlich zu: Der Anteil der über 65jährigen soll bis 2060 auf 34% der Bevölkerung steigen, die Zahl der Hochbetagten auf 14% der Bevölkerung anwachsen.<sup>1</sup> Dem entspricht ein Rückgang der jüngeren Bevölkerungsmitglieder in den zahlenmäßig kleineren Kohorten. Für die Kirche bringt der demographische Wandel eine besondere Herausforderung mit sich, die sich in Teilen Ostdeutschlands nochmals verstärkt. Ein Blick in die Auswertung der V. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU) zeigt, dass die Bindung der nachwachsenden Generationen an die Evangelische Kirche im Vergleich zum Schrumpfen der Kohortengrößen an sich proportional stärker nachlässt. Gerade der Anteil der Kirchenmitglieder an der Generation der unter 30-Jährigen lässt rapide nach – im Vergleich mit der Kirchenbindung anderer Alterskohorten ein alarmierendes Signal: 2009 lebten in Deutschland ca. 15,32 Millionen junge Menschen unter 20 Jahren. Im Jahr 2040 sollen dies nur noch geschätzte 11,79 Millionen junge Menschen sein. Die Anzahl der unter 20-Jährigen Kirchenmitglieder soll von 4,23 Millionen im Jahr 2009 auf 1,91 Millionen im Jahr 2040 zurückgehen.<sup>2</sup> Prognostiziert wird folglich ein prozentual sehr viel stärkerer Rückgang der Kirchenmitglieder unter den nachwachsenden Generationen. „Entsprechend wird die Gruppe

---

<sup>1</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Hg.), Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2009, 5.

<sup>2</sup> Vgl. Kirchenamt der EKD (Hg.), Kirchenmitgliederprognose 2009 bis 2040, Hannover 2011.

der jungen Erwachsenen als diejenige ausgemacht, welche im Generationenvergleich in Deutschland (und im weiteren Westeuropa) am wenigsten in die christlichen Kirchen integriert ist.“<sup>3</sup>

Wer wird in zehn, wer in zwanzig Jahren Mitglied unserer Kirchen sein und wie sieht dann das Gemeindeleben aus? Wird das Schrumpfen der Kirchen einhergehen mit einem Rückzug in eine Minderheitenkirche, die keine Prägekraft in der Öffentlichkeit mehr besitzt? Natürlich muss man diese Entwicklung nach Regionen differenziert betrachten; in den mittel- und ostdeutschen Kirchen werden hier bereits erste Erfahrungen gesammelt, die den Entwicklungen in manchen westdeutschen Kirchen vielleicht zeitlich nur etwas vorausliegen. So scheint die Thematisierung der Gemeindediakonie auch in dieser Entwicklung einen Hintergrund zu haben, die mit der Hoffnung verbunden wird, dass eine sich im Sozialraum für das Gemeinwohl engagierende Kirche auch bei kleinerer Mitgliederbasis in der Öffentlichkeit Präsenz und Einfluss wird behalten können.

(2) Mit dem demographischen Wandel einher kommen enorme Herausforderungen auf unsere Gesellschaft zu. Eine Frage ist, wer all die alten Menschen in Zukunft versorgen und wer für ihre Pflege bezahlen soll. Nach dem Pflegebericht 2013 (veröffentlicht 2015) erhalten etwa 2,6 Mio. Menschen in Deutschland Leistungen aus der Pflegeversicherung, was einen Anstieg von knapp 7% innerhalb von 2 Jahren bedeutet.<sup>4</sup> Nimmt man 1999 zum Vergleich, ist die Zahl vollstationärer Pflegebedürftiger um 35,8%, die der ambulant Pflegebedürftigen um 48,3% gestiegen. Etwa 71% der pflegebedürftigen Menschen werden gegenwärtig ambulant gepflegt und ganz überwiegend von Familienmitgliedern betreut. Legt man die Annahme zugrunde, dass die alters- und geschlechtsspezifischen Pflegehäufigkeiten auch in den nächsten Jahren etwa gleich bleiben, so ist in den kommenden 10 bis 15 Jahren ein Anstieg der Pflegebedürftigen um ca. 50% zu erwarten, nach 2030 soll dies auf ca. 80% im Jahr 2050 hochschnellen. Zugleich verändern sich die Familien- und Lebensformen. Das relative familiäre Pflegepotenzial – damit wird die Zahl verfügbarer familialer Pflegepersonen pro Pflegebedürftigen bezeichnet – geht kontinuierlich zurück, und zwar nicht nur, weil es weniger nachkommende Generationenangehörige gibt, sondern auch, weil die Familienformen heute anders sind als vor 30 Jahren. Daraus resultiert ein erwarteter Anstieg des Bedarfs an formeller Pflege, der größer ist, als der Anstieg der Zahl der pflegebedürftigen Menschen an sich. Es kommen folglich gewaltige Pflegebedarfe auf die Kostenträger und Dienstleister von Pflegeleistungen zu, die von diesen nicht mehr im gleichen Maß wie bisher aufgefangen werden können. Daher wird nach Lösungen durch Aktivierung der Zivilgesellschaft gesucht. Neben

---

<sup>3</sup> Evangelische Kirche in Deutschland (Hg.), Engagement und Indifferenz. Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis. V. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Hannover 2014, 60f.

<sup>4</sup> Vgl. zu den im Folgenden herangezogenen Zahlen Statistisches Bundesamt (Hg.), Pflegestatistik 2013. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse, Wiesbaden 2015, 7ff.

den Pflegediensten und Angehörigen sollen Bekannte, Nachbarn, Vereine aus dem Quartier, freiwillig Tätige sorgende Gemeinschaften bilden, welche die Versorgung und Betreuung pflegebedürftiger Menschen in ihren Wohnungen gemeinsam bewältigen können. Wir erleben also eine Zunahme der Bedeutung des Sozialraums, und dies nicht nur in der Pflege, sondern auch in anderen sozialen Bereichen. Nun gibt es fast in jedem Dorf noch eine Kirche – welche Rolle hat sie und welche könnte sie angesichts dieses Wandels im Sozialraum einnehmen? Auch dies scheint mir einer der Hintergründe für die Thematisierung von Gemeindediakonie zu sein.

Könnte die Kirche sich durch die Gemeindediakonie also stärker in der Gesellschaft vor Ort verwurzeln und ihre Relevanz in der Öffentlichkeit auch bei zurückgehenden Mitgliederzahlen erhalten? Welche Chancen hat Gemeindediakonie für Kirchengemeinden und diakonische Träger?

Wer so fragt, legt freilich bereits ein spezifisches Verständnis von Gemeindediakonie zugrunde: nämlich ein auf die Gesellschaft bezogenes Engagement der Kirchengemeinde, also ein Überschreiten der parochialen Grenzen hin zur Gemeinwohl-Orientierung, das seinen Ausdruck in unterschiedlichen Formen der Gemeinwesen-Diakonie finden kann. Das Zusammenspiel mit Einrichtungen der Diakonie könnte hier enorme Bedeutung erlangen.

Es gibt jedoch auch noch ein anderes Verständnis von Gemeindediakonie, nämlich im Sinne einer Diakonie für die Menschen die zur Gemeinde gehören, für die Kirchenmitglieder. Wir tun etwas für uns und die Unsrigen. Das ist nicht verkehrt, sondern hat ebenso biblische Wurzeln, man denke nur an Acta 6. Die Urkirche hatte aufgrund ihrer gemeindediakonischen Versorgung von Kranken und Witwen eine enorme Ausstrahlung über die Gemeindegrenzen hinaus, welche stark zu dem Wachstum des jungen Christentums beitrug.<sup>5</sup> Ob das auch heute noch funktioniert ist jedoch eher fraglich, weil die christlichen Impulse längst in der sozialen Gestaltung der Gesellschaft durch den Staat eingeflossen sind und von anderen gesellschaftlichen Gruppen übernommen wurden.

Die Frage nach der Gemeindediakonie möchte ich daher vor allem als Frage nach der Gemeinwohl-Orientierung aufnehmen, die m.E. eine große Chance für die Kirche und ihre Diakonie beinhaltet. Denn da, wo engagierte Arbeit für die von Not Betroffenen gemacht wird, entsteht Vernetzung mit all den anderen zivilgesellschaftlichen Gruppen, die am gleichen Strang ziehen, von ganz allein, jedenfalls wenn keine theologischen oder milieubedingten Berührungssängste bestehen. Die Grosse-Studie zu den in der Armutsarbeit aktiven Kirchengemeinden hat gezeigt, dass gerade bei der Arbeit mit Armen die Vernetzung mit der Zivilgesellschaft eine zentrale Rolle spielt: „Die untersuchten Kirchengemeinden haben deutlich mehr Beziehungen zu (kirchlichen oder nicht-kirchlichen) Kooperationspartnern als eine ‚typische‘ Kirchengemeinde in Deutschland. Das dürfte mit ihrer starken Gemeinwesen-

---

<sup>5</sup> Vgl. Matthias Dörnemann, Krankheit und Heilung in der Theologie der frühen Kirchenväter, Tübingen 2003.

Orientierung zusammenhängen, die eine Beschränkung und Fixierung auf binnenkirchliche Belange ausschließt.“<sup>6</sup> Es gibt also gute Gründe, Kirchengemeinden zum Engagement im Sozialraum aufzufordern und die Kooperation mit diakonischen Einrichtungen zu stärken. Gemeinde-Diakonie meint dann „eine Gestalt kirchlich-diakonischer Arbeit, die von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen, von diakonischen Diensten und Einrichtungen gemeinsam getragen wird und in der mit weiteren Akteuren kooperiert wird. Sie nimmt den Stadtteil in den Blick, orientiert sich an den Lebenslagen der Stadtteilbewohner und öffnet sich so zum Gemeinwesen hin“.<sup>7</sup>

Wie ist ein solcher Ansatz theologisch zu begründen?

## 1. Universales Hilfsethos als Kennzeichen christlicher Liebe

Christliche Liebe hat einen grenzüberschreitenden Charakter – so lernen wir bereits in der Erzählung vom barmherzigen Samariter (Lk 10, 25–37). Eine Pointe der Erzählung ist die Überschreitung eines ethnisch fixierten Ethos. Moralische Regeln galten jeweils nur für die eigene ethnische Gruppe, Mitglieder anderer ethnischer Gemeinschaften waren nicht bzw. nur im Ausnahmefall eingeschlossen. Die Erzählung vom barmherzigen Samariter überschreitet solche Grenzen auf eindrückliche Weise, so dass Gerd Theißen als charakteristisches Merkmal christlicher Liebe deren Tendenz zu einem universalen Hilfsethos festhält.<sup>8</sup> Rebekka Klein hat anhand der Samariter-Erzählung jüngst Nächstenliebe als transgressive Norm charakterisiert, in der Liebe nicht nur den eigenen Bundesgenossen, man könnte auch sagen, Gemeindegliedern gilt, sondern prinzipiell jedem Menschen.<sup>9</sup> Der Andere wird folglich als einzigartiger Mensch, den Gott liebt und für den Gott sich selbst hingegeben hat, gesehen. Christliche Liebe gewährt dem anderen Lebensrecht und die Freiheit, so zu sein, wie er möchte.<sup>10</sup> Sie überschreitet

<sup>6</sup> Heinrich Grosse, „Wenn wir die Armen unser Herz finden lassen...“ - Kirchengemeinden aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD, in: epd-Dokumentation 34/2007, 19.

<sup>7</sup> Martin Horstmann/Elke Neuhausen, Mutig mittendrin. Gemeinwesendiakonie in Deutschland. Eine Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD, 2010, 5.

<sup>8</sup> Vgl. Gerd Theißen, Die Bibel diakonisch lesen. Die Legitimitätskrise des Helfens und der Barmherzige Samariter, in: Gerhard K. Schäfer/Theodor Strohm (Hg.), Diakonie – biblische Grundlagen und Orientierungen. Ein Arbeitsbuch zur theologischen Verständigung über den diakonischen Auftrag (VDWI 12), Heidelberg 1998, 376-401: 391 sowie ders., Universales Hilfsethos gegenüber allen Menschen? – Neutestamentliche Wurzeln der Diakonie, in: Arnd Götzelmann (Hg.), Einführung in die Theologie der Diakonie. Heidelberger Ringvorlesung, Heidelberg 1999, 34-54: 50ff. Vgl. zur Universalisierung auch Christofer Frey, Wege zu einer evangelischen Ethik. Eine Grundlegung, Gütersloh 2014, 32ff., 109ff.

<sup>9</sup> Rebekka Klein, Nächstenliebe als transgressive Norm. Situationsethik und die Heuristik kontextueller Verhaltensorientierungen, in: ZEE 56/2012, 36-48.

<sup>10</sup> Vgl. zu den Konsequenzen für die interkulturelle Theologie: Henning Wrogemann, Interkulturelle Theologie und Hermeneutik. Grundfragen, aktuelle Beispiele, theoretische Perspektiven (Lehrbuch Interkulturelle Theologie/Missionswissenschaft 1), Gütersloh 2012.

Grenzziehungen zwischen Menschen und stiftet Solidarität mit denjenigen, die Außen vor sind, die ausgeschlossen sind.

Dabei werden auch Vorurteile des Kollektivs, also menschlicher Gemeinschaften, auf eine Weise angesprochen, die die Aufforderung zur Veränderung und zur Stiftung neuer Solidarität beinhaltet. Denn das Samariter-Gleichnis beinhaltet ja nicht nur die Aufforderung, Nächster zu werden für diejenigen, die unter die Räuber gefallen sind, sondern hält auch allen Strömungen der Abgrenzung und Ausgrenzung den Spiegel vor. Damit berührt es einen der zentralen Aspekte menschlicher Gemeinschaftsbildung.

Menschen haben die Tendenz, das Eigene als das anzusehen, was wertvoller, wichtiger, ja wahrer ist als das Andere. Religionen können diese Tendenz zu verstärken, weil sie der eigenen Glaubensperspektive eine höhere Bedeutung zumessen als anderen. Auch in der Bibel finden wir eine solche Tendenz, die eine der Hauptschwierigkeiten monotheistischer Religionen in einer pluralistischen Welt anzeigen: etwa wenn Jesus sein Handeln im Horizont der von ihm vertretenen Gottesbeziehung als das Richtige schlechthin behauptet, als eine Wahrheit über den Vater, die die Erkenntnis der Anderen nicht nur übertrifft, sondern als die eine Wahrheit darstellt.<sup>11</sup> Diesen Alleinvertretungsanspruch kann man nicht auflösen, aber zumindest findet man in der Botschaft Jesu einen Weg, der eine Überschreitung der Grenzen zwischen dem Eigenen und dem Anderen ermöglicht.<sup>12</sup> Dieser Weg besteht in einer Bewegung, die auf der Handlungsebene auf einander zu läuft. So überschreitet Jesus in seinem Handeln Grenzen, solidarisiert sich mit den ausgestoßenen Zöllnern, wird ein Freund der Sünder genannt, reintegriert Aussätzige oder Prostituierte etc. Dieses Handeln ist paradigmatisch für Jesu Verständnis des Reiches Gottes als etwas, das allen Menschen, vor allem benachteiligten Menschen, zugutekommt, und enthält so einen Ansatz, der sich auf den Anderen zu bewegt und gerade Benachteiligten Achtung entgegenbringt. In der Bibel selbst ist also diese Bewegung zur Entgrenzung, zur Überwindung, zur Überschreitung sozialer und religiöser Grenzen abgebildet. Diese Bewegung führt zu einem Lernweg, der auch heute von Kirche und Diakonie immer wieder neu zu gehen ist.<sup>13</sup>

Im Gegensatz dazu steht ein Verständnis des Glaubens, welches die Auffassung des Geliebtwerdens durch Gott eng verbindet mit einer Leistung des Glaubens oder mit der Zugehörigkeit zu der eigenen Glaubensgemeinschaft. Ottmar Fuchs, ein katholischer Theologe, nennt dies „exklusivistische Christentumsvergangenheit“<sup>14</sup>, aber auch heute ist ein solches

<sup>11</sup> Vgl. Joh 14,6: „Ich bin der Weg, die Wahrheit und das Leben. Niemand kommt zum Vater, denn durch mich.“

<sup>12</sup> Das entspricht auch der vierten Richtlinie für das interreligiöse Gespräch, welche besagt, dass der Orthopraxie der Vorrang vor der Orthodoxie zukommt. Vgl. Paul Knitter, *Gemeinsame Ethik als Teil des interreligiösen Dialogs?*, in: Reinhard Kirste/Paul Schwarzenau/Udo Tworuschka (Hg.), *Wertewandel und religiöse Umbrüche. Religionen im Gespräch*, Bd. 4 (RIG 4), Balve 1996, 228-241: 239f.

<sup>13</sup> Vgl. Klaus Hock, *Einführung in die Interkulturelle Theologie*, Darmstadt 2010.

<sup>14</sup> Ottmar Fuchs, *Inklusion als theologische Leitkategorie!*, in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl,

Denken in den beiden großen christlichen Konfessionen nach wie vor zuhause, auf evangelischer Seite z.B. in fundamentalistischen Strömungen. Statt einer Betonung des Bessereins als die Nichtgläubigen, als die Anderen außerhalb des eigenen Glaubens, ist das Vertrauen zu betonen, dass Gott den Anderen genauso bedingungslos liebt wie mich. Ich werde im zweiten Punkt nochmals darauf eingehen. Hier ist wichtig, festzuhalten, dass der in der Bibel angebotene Verbindungspunkt in der Universalisierung göttlicher Liebe besteht. Diese Liebe besteht darin, dass Gott nicht nur diejenigen in seine Liebe nimmt, „die ganz bestimmte Bedingungen erfüllen, sondern er überschreitet alle Grenzen, aber nicht billig, sondern so, dass er sich dabei selbst verändert, Mensch wird, sich selbst ‚behindert‘, und zutiefst verwundet, bis zum Kreuz hin.“<sup>15</sup> Wenn dies Gottes Bewegung ist, kann sich die christliche Gemeinde nicht in eine Bewegung der Abgrenzung, des Rückzugs auf sich, der Errichtung von Mauern um die Parochie begeben. Sie ist aufgefordert, diese göttliche Liebe in die Welt zu bringen, und zwar gerade zu den Menschen, die anders sind, die außerhalb sind, die auf der Schattenseite des Lebens hausen. Aus dieser Bewegung folgt auch heute m.E. eine Öffnung hin zur Zivilgesellschaft, ein Engagement über die kirchlichen Grenzen hinaus.

## 2. Das Konzept der Zivilgesellschaft als Raum für gemeindediakonische Aktivitäten

Das Konzept der Zivilgesellschaft, wie es derzeit diskutiert wird, beleuchtet einen Bereich, in dem Menschen aktiv werden, um sozialen Werten, die ihnen wichtig sind, Ausdruck zu geben.<sup>16</sup> Zu diesen Werten zählen „Zivilität, Zuwendung zum anderen ohne Macht und Profitinteressen, Prosozialität und karitative Orientierung.“<sup>17</sup> Zivilgesellschaft in diesem Sinn steht für „noch unerprobte Möglichkeiten der Beteiligung und Verantwortungsübernahme durch Bürgerinnen und Bürger“.<sup>18</sup> Ehrenamtliches Engagement als Ausdruck dieses Bürgerwillens ist ein zentrales Kennzeichen der Zivilgesellschaft, die auch Bürgergesellschaft genannt und im Zwischenraum zwischen Staat und privatem Bereich verortet wird. Übrigens wird dabei auch ein normatives Verständnis von Zivilgesellschaft unterlegt, dass eben genau bei

---

Behinderung – Profile inklusiver Theologie, Diakonie und Kirche (Behinderung – Theologie – Kirche. Beiträge zu diakonisch-caritativen Disability Studie, Band 7), 12-36: 18.

<sup>15</sup> A.a.O., 17. Hier wird deutlich: Eine solche Selbstveränderung ermöglicht erst eine grenzüberschreitende Teilgabe durch eine Teilhabe, die bis zur Selbsthingabe am Schicksal des Anderen teilnimmt und so dem Anderen die Freiheit zum Anderssein ohne die Sanktionsandrohung eines Liebesentzugs schenkt.

<sup>16</sup> Vgl. die Definition von Mark Arenhövel, Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft, in: Wochenschau II/2, 2000, 55-64: 60, der auf eine Definition von Hans-Joachim Lauth und Wolfgang Merkel zurückgreift.

<sup>17</sup> Karl Gabriel, Kirchen in der Zivilgesellschaft, in: Johannes Eurich u.a. (Hg.), Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze für Diakonie und Gemeinde, Stuttgart 2011, 381-394: 384.

<sup>18</sup> Arenhövel, Zivilgesellschaft, 55.

den genannten Werten einsetzt. Im Gegensatz dazu ist Pegida ebenso eine Bürgerbewegung, aber sicherlich nicht im Sinne der Zuwendung zum Anderen oder karitativer Orientierung für Flüchtlinge.

Auch theologisch wurde eine Verbindung zum Konzept der Zivilgesellschaft hergestellt, wenn auch unter anderen Vorzeichen. Ich möchte hier an Karl-Fritz Daiber erinnern, der dies auf die programmatische Formel gebracht hat: „Kirche ist entweder diakonische Kirche oder sie ist nicht Kirche“<sup>19</sup>. Andere Bezeichnungen für eine zivilgesellschaftliche Ausrichtung von Kirchengemeinde und Diakonie sind neben Gemeinwesendiakonie auch „Wichern III“<sup>20</sup> oder jüngst Enabling Community<sup>21</sup>. Dabei wird ein Zusammenwachsen der gemeinwohlbezogenen Aktivitäten von Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen angestrebt; dazu gibt es auf konzeptioneller Ebene zahlreiche Anleihen und Überschneidungen mit sozialarbeiterischen Ansätzen. Freilich stellt dieser Ansatz Anforderungen an Kirche und Diakonie, die theologisch reflektiert werden müssen.

So ist einerseits „die Diakonisierung der Kirchen auch heute noch die essentielle Frage nach deren Identität“<sup>22</sup>. Aufgabe der Kirchen ist die Kommunikation des Evangeliums in den konkreten Alltagsbezügen, in denen Menschen in den unterschiedlichsten Lebensbereichen einer spätmodernen Gesellschaft leben. Dabei werden gerade inmitten der konfliktbeladenen und bedrängenden Lebenslagen Antworten auf existentielle Lebensfragen gesucht. „Infolgedessen sind die bevorzugten Orte christlicher Gottesrede dann nicht mehr Kanzel und Katheder, sondern jene öffentlichen Hecken und Zäune, die die Tat- und Diskurslandschaften moderner Gesellschaften strukturieren und gestalten; Hecken und Zäune von interaktiven Landschaften, an denen über Gott und die Welt öffentlich räsoniert, aber auch die Lebenskraft, die mit dem Bekenntnis des christlichen Gottes in Verbindung steht, durch das ‚stumme Zeugnis‘ der helfenden Tat praktisch bewährt und bewahrheitet wird.“<sup>23</sup> Das stumme Zeugnis

<sup>19</sup> Karl-Fritz Daiber, *Volkskirche der Zukunft – eine diakonische Kirche?*, in: ders., *Religion in Kirche und Gesellschaft: theologische und soziologische Studien zur Präsenz von Religion in der gegenwärtigen Kultur*, Stuttgart/Berlin/Köln 1997, 275.

<sup>20</sup> Vgl. Volker Herrmann/Martin Horstmann (Hg.), *Wichern drei – gemeinwesendiakonische Impulse*, Neukirchen-Vluyn 2010; vgl. auch *Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland* (Hg.), *Herz und Mund und Tat und Leben, Grundlagen, Aufgaben und Zukunftsperspektiven der Diakonie. Eine evangelische Denkschrift*, Gütersloh 1998, 67 sowie ders. (Hg.), *Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD*, Hannover 2006, 81.

<sup>21</sup> Hanns-Stephan Haas/Monika Treber (Hg.), *Enabling Community, Gemeinwesen zur Inklusion befähigen. Elf Empfehlungen für innovatives Handeln in Kommunalpolitik, Verwaltung und Soziale Arbeit. Ein Positionspapier der Evangelischen Stiftung Alsterdorf und der Katholischen Fachhochschule für Sozialwesen Berlin*, Berlin/Hamburg 2009.

<sup>22</sup> Andreas Lob-Hüdepohl, *Zivilgesellschaft als ‚Tatlandschaften‘ – Sozialethische Anmerkungen zur Gestaltungsmacht zivilgesellschaftlicher Akteure*, in: Lothar Bauer/Johannes Eurich/Heinz Schmidt (Hg.), *Zukunft verantworten – Teilhabe gestalten. Zivilgesellschaftliche Impulse* Gustav Werners, Heidelberg 2012, 51-64: 60.

<sup>23</sup> A.a.O., 61.

der helfenden Tat darf somit nicht vom Bekenntnis zum Gott Jesu Christi getrennt werden. Die Kirchen sind um ihres Gottesbekenntnisses willen in den Raum ziviler Gesellschaft verwiesen.<sup>24</sup> „Dort leisten sie in zweifacher Weise zivilgesellschaftliche Diakonie: als Diakonie *für* die bzw. *im Dienst an* der Zivilgesellschaft, insofern sie die semantischen Potentiale christlicher Gottesrede wie auch die tatkräftigen stummen Zeugnisse in die Selbstverständigungsdiskurse und die Gestaltungsaktionen ziviler Öffentlichkeit einspeisen – durch pädagogisch-kulturelle, durch politisch-ethische wie auch durch sozial-karitative Diakonie.“<sup>25</sup> Konkret wird der Beitrag der Kirchen zum Nutzen ziviler Öffentlichkeiten z.B. in der Kommunikation einer „Kultur des Helfens“<sup>26</sup>, die sich insbesondere auf Formen der Anerkennung und der Achtsamkeit, dem inneren Zusammenhang von Barmherzigkeit und Recht, der Parteilichkeit mit armen und ausgegrenzten Menschen, der Möglichkeit des Scheiterns und des Schuldigwerdens wie der Vergebung und Versöhnung bezieht. Dieses Potential ergibt sich aus dem christlichen Bild vom Menschen als Gott entsprechende, antwortfähige und deshalb verantwortliche Person und stellt einen spezifisch religiösen Beitrag dar.

Andererseits sind die Kirchen auch auf die Diakonie *innerhalb* der Zivilgesellschaft angewiesen, um sich selbst als Glaubensgemeinschaften in einer handgreiflich erlebbaren Sozialgestalt zu konstituieren - natürlich stellt dies nicht die einzige und auch nicht die primäre Sozialgestalt der Kirchen dar, aber doch eine Sozialgestalt, die Kirche für Menschen erlebbar macht, die ansonsten keinen unmittelbaren Kontakt zu einer Kirche mehr haben. Zivilgesellschaftliche Prozesse bieten hier Gelegenheitsstrukturen, um genuin kirchliche Traditionen und Lebensmuster zur Geltung zu bringen. „Denn die individuellen Lebensführungskompetenzen jedes Einzelnen – auch die über Taufe bereits zur Kirche gehörenden Mitglieder – bilden sich heute mehr denn je im Medium öffentlicher Kommunikation und Aktion heraus.“<sup>27</sup> Die spezifischen zivilgesellschaftlich-diakonischen Modi der Kirche bilden deshalb nicht nur einen Beitrag in dem Selbstverständigungs- und Meinungsbildungsprozess der zivilen Öffentlichkeit, sondern ermöglichen der Kirche zugleich, ihre diakonischen Projekte in den strukturellen Rahmungen einer zivilgesellschaftlichen Tatlandschaft zu etablieren und so ihre eigenen Mitglieder wie weitere Hörende ihrer Botschaft zu erreichen und über diesen Weg sich selbst zu konstituieren.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Andreas Lob-Hüdepohl, Kirche in der Welt? Theologische Bemerkungen zum Verhältnis von Gottesbekenntnis und öffentlichem Wirken der Kirche heute, in: Rupert Graf Strachwitz, u.a. (Hg.), Kirche zwischen Staat und Zivilgesellschaft (Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Dritter-Sektor-Forschung 9), Berlin 2002, 42-61.

<sup>25</sup> Lob-Hüdepohl, Zivilgesellschaft, 61.

<sup>26</sup> Vgl. Wolfgang Huber, Kirche in der Zeitenwende. Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche, Gütersloh 1999.

<sup>27</sup> Lob-Hüdepohl, Zivilgesellschaft, 61.

<sup>28</sup> Vgl. a.a.O., 61f.



Damit dies gelingen kann, bedarf es theologischer Konzeptionen, wie Diakonie als Teil der Kirche Tat- und Wortzeugnis überzeugend miteinander verbinden und sich zugleich zivilgesellschaftlich öffnen und vernetzen kann. Einige Markierungspunkte können dafür benannt werden: Die Diakonie legt mit ihrem Tun Zeugnis ab von der Liebe des dreieinigen Gottes. Jedoch darf dies in der Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren der Zivilgesellschaft nicht zur Missionierung dieser Gruppen missbraucht werden. Der Andere muss anders bleiben und auch anders glauben dürfen. Denn genau dies sehen wir auch in der Erzählung vom barmherzigen Samariter: Der Samariter wird nicht in das jüdische Gemeinwesen integriert, indem er zum Juden gemacht wird. Vielmehr behält er seine Differenz, er bleibt Samariter, aber er ist nun unter den gleichen Schirm der Wertschätzung genommen, der über dem eigenen Kollektiv gespannt ist. Die Grenzüberschreitung besteht also nicht in der personalen Integration des vormals Außenstehenden in den eigenen Bereich, sondern in der Auflösung ausgrenzender Vorurteile.<sup>29</sup>

Entsprechend suchen neuere Ansätze zur Begründung der Diakonie ihren theologischen Ausgangspunkt nicht bei dem gläubigen Menschen und dessen Zeugnis, sondern beim schöpferischen Handeln Gottes.<sup>30</sup> In Anlehnung an Theo Sundermeiers Arbeiten könnte auch an das Konzept der Konvivenz<sup>31</sup> als Grundlage des Miteinanders unterschiedlicher Gruppen und Akteure der Zivilgesellschaft angeschlossen werden. „Konvivenz“ als theologische Begriffsbildung im Zusammenhang aktueller sozialer Arbeit ist der Versuch der Kennzeichnung eines spezifischen weltanschaulich offenen und nachbarschaftlich ausgerichteten Begegnungs- und Problemlösungsprinzips.<sup>32</sup>

Für die verfasste Kirche und die organisierte Diakonie werfen diese Formen zivilgesellschaftlichen Engagements verschiedene Fragen auf:

Inwieweit kann es Kirche und Diakonie gelingen, Räume für zivilgesellschaftliches Engagement bereit zu stellen und zu füllen? Inwieweit wirken Kirche und Diakonie als „intermediäre“ Organisation, die solches Engagement ermöglicht? Inwieweit haben sie koordinierende Funktion, um von Kostenträgern finanzierte Arbeit und ehrenamtlich getragene Arbeit sinnvoll miteinander zu verknüpfen? Welche Formen der Teilhabe und Mitbestimmung, welche Organisationsformen sind dabei sinnvoll und tragfähig? Wie können dadurch die Angebote von Kirchen und Diakonie weiterentwickelt werden?

---

<sup>29</sup> Vgl. Fuchs, *Inklusion*, 30.

<sup>30</sup> Vgl. Heinz Rügger/Christoph Sigrist, *Diakonie - eine Einführung. Zur theologischen Begründung helfenden Handelns*, Zürich 2011, 115ff.

<sup>31</sup> Vgl. Theo Sundermeier, *Konvivenz als Grundstruktur ökumenischer Existenz heute*, in: ders., *Konvivenz und Differenz. Studien zu einer verstehenden Missionswissenschaft, anlässlich seines 60. Geburtstages*/Theo Sundermeier hg. v. Volker Küster, Erlangen 1995, 43-75.

<sup>32</sup> Dierk Glitzenhain, *Gemeinwesendiakonie als Verwirklichung von Konvivenz*, in: *Pastoraltheologie mit Göttinger Predigtmeditationen* 100, 2011, 227-242.

Dass eine Zusammenarbeit im Sozialraum möglich ist, belegen Beispiele des Community Organizing, bei denen sich gerade auch Pfarrgemeinden und caritative Organisationen beteiligt haben.<sup>33</sup> Für das Miteinander bzw. die Verschränkung von verbandlich organisierter, unternehmerischer Diakonie mit gemeindlich-ehrenamtlichen Engagement ergeben sich hier gute Chancen. Kirchengemeinden könnten im Sinne der erwähnten diakonischen Kirche hier einen Zugang zur diakonischen Grunddimension von Kirche finden oder diesen verstärken; dabei könnte sich eine Kirchengemeinde nicht nur in ihrem gesellschaftlichen Nahraum (stärker) verorten („Entgrenzung nach außen“), sondern sich darüber auch der eigenen inneren Vielfalt und Bedürftigkeit bewusst werden, die bis dahin verborgen geblieben sind („Entgrenzung nach innen“).<sup>34</sup> Die Zusammenarbeit bringt aber nicht nur Chancen, sondern auch Herausforderungen mit sich.

### 3. Die zivilgesellschaftliche Öffnung und die Frage des christlichen Profils

An vielen Orten unseres Landes hat sich ein Netz von Organisationen im Gemeinwesen entwickelt, in dem unterschiedliche Professionen mit freiwillig tätigen Menschen für das Gemeinwohl zusammenarbeiten. Auch wenn viele Christinnen und Christen unter diesen Ehrenamtlichen sind, so wird dabei doch oftmals nicht deutlich, dass diese als Mitglieder von Kirchengemeinden freiwillig Hilfe leisten. Für die Behebung der Hilfe ist dies auch zweitrangig, für die Kirchengemeinde jedoch wirft es die Profilfrage auf. Diese stellt sich auch ganz allgemein, wenn Kirchengemeinden gemeindediakonisch im Sozialraum aktiv werden. Eine solche Profilfrage könnte sein: „Verlieren wir nicht unsere Sichtbarkeit, wenn wir als Diakonie oder Kirchengemeinde mit anderen, nicht religiös gebundenen Partnern zusammenarbeiten? Was haben wir davon, wenn wir Hausaufgabenbetreuung für muslimische Flüchtlingskinder anbieten, die kommen doch nicht in unseren Gottesdienst? Fragen wie diese gilt es in kirchlichen Gremien wahrzunehmen und diakonietheologisch reflektiert zu beantworten“<sup>35</sup>, so Hofmann.

Im Folgenden wird versucht, eine Antwort in diakonietheologischer Perspektive anhand der bereits eingeführten Erzählung vom Barmherzigen Samariter zu formulieren. Mit solchen Profil-Fragen wird eines der Grundprobleme von Religionsgemeinschaften in einer pluralistischen Gesellschaft angesprochen. In einer pluralistischen Gesellschaft sind eine Vielzahl unterschiedlicher Religionen und Ethnien vorhanden. Das ehemals sehr Fremde und

---

<sup>33</sup> Vgl. Eugen Baldas (Hg.), *Community Organizing. Menschen gestalten ihren Sozialraum*, Freiburg 2010.

<sup>34</sup> Vgl. Lob-Hüdepohl, *Zivilgesellschaft*, 62.

<sup>35</sup> Beate Hofmann, *Zivilgesellschaftliches Engagement von Diakonie und Kirche*, in: Johannes Eurich/Heinz Schmidt (Hg.), *Diakonik. Grundlagen – Konzeptionen – Diskurse*, Göttingen 2016, 220-241: 227.

zugleich sehr Distanzierte ist mittlerweile lokal präsent geworden, so dass die Auseinandersetzung mit dem Außen, dem Anderen immer zugleich das eigene Verständnis in Frage stellt, die Grenzen zwischen Innen und Außen verschiebt und ein klares Profil anscheinend verschwimmt.

Analysiert man das Samaritergleichnis in seiner vorurteilkritischen- und damit gesellschaftskritischen Fokussierung, so findet man statt der Grenzziehung zwischen Innen und Außen, übertragen: zwischen der Gemeinde und ihrer Umwelt, eine andere Struktur vor. Wir haben bereits gesagt, dass die Grenzüberschreitung christlicher Liebe also nicht zur personalen Integration des vormals außenstehenden Samariters in den eigenen Bereich führt, sondern in der Auflösung ausschließender Vorurteile einen Zielpunkt hat.<sup>36</sup> Die beiden unterschiedlichen Sozial- und Religionssysteme von Juden und Samaritern einschließlich ihrer unterschiedlichen Sichtweisen z.B. im Blick auf das Helfen bleiben bestehen. Der Samariter, der eben auch nicht so ohne Weiteres in das jüdische System integrierbar wäre, wird jedoch „in die Gleichstufigkeit der Begegnung aufgenommen, weil dieses andere Kollektiv von Vorurteilen befreit nun die gleiche Würde besitzt wie der eigene Bereich – und dies so sehr, dass man von ihm nicht nur etwas, sondern womöglich etwas Besseres, als man selbst im eigenen Bereich ist, erwarten kann.“<sup>37</sup>

Die Innen-Außen-Grenze wird also nicht überschritten, indem man das Außen in das Innere zu integrieren versucht, noch indem man selbst das Innen verlässt oder den Anspruch der eigenen Religion aufhebt, sondern indem man die „Dialektik zwischen personaler Integration (in die eigene soziale Welt bei Wertschätzung der Andersheit von Personen) und struktureller Dissoziation (bei Wertschätzung der anderen sozialen Welt)“<sup>38</sup> bejaht und ihr in seinem Handeln entspricht. Wo immer, egal im Namen welcher Religion, dagegen verstoßen wird und die Grenze zwischen Gläubigen und Nichtgläubigen als entscheidende Grenze gezogen wird, ist dagegen Kritik zu üben. Die Samariter-Erzählung ist ein Musterstück einer Kritik solcher Vorstellungen. Gleichzeitig zeigt sie an, welche Widerstände und Konfrontationen eine solche grenzüberschreitende Sicht des Evangeliums hervorruft. Es geht also immer auch um die Kritik an der eigenen Kultur und Religion. Diese Kritikbereitschaft ist eine notwendige Voraussetzung für zivilgesellschaftliches Engagement in einer pluralistischen Gesellschaft.

Denn Helfen kann man in Namen der Religion auch anders, nämlich so, dass die Innen-Außen-Grenzziehung beibehalten wird und vordergründig anscheinend klares Profil ergibt: wir tun was für die Anderen. Dabei dürfen die Anderen freilich nicht zu nahe kommen, sie dürfen nicht in den eigenen Bereich hinein, die Öffnung wird nicht wirklich vollzogen, sondern das Engagement hat genau die Funktion, sie auf Abstand zu halten und trägt zur Abgrenzung bei.

---

<sup>36</sup> Vgl. Fuchs, Inklusion, 30.

<sup>37</sup> A.a.O., 30f.

<sup>38</sup> A.a.O., 31.

Man tut was für die anderen, damit sie versorgt sind und nicht vor der eigenen Haustür landen. Christliche Hilfe ist also zum einen auch nicht vor der Gefahr gefeit, selbst in ein Innen-Außen-Denken zu verfallen, das nicht nur im Umgang mit kranken, körperlich oder geistig behinderten Menschen oder mit fremden Menschen immer wieder aufscheint. Zum anderen muss es daher immer wieder neu entscheiden, wer integriert werden soll und wer davon eigentlich profitieren soll. Diese Situation wird verschärft dadurch, dass das Fremde, auch das kulturell Fremde in unserer Lebenswirklichkeit näher an das Eigene gerückt ist.

Der christliche Glaube fordert uns heraus, immer wieder neu unsere Grenzziehungen zu überdenken und über Mauern zu springen. Er fordert Kirchengemeinden heraus, auch außerhalb der Kirchenmauern das Evangelium den Menschen zu bringen. Und er fordert dazu heraus, jeden Menschen in Not, egal ob Flüchtling oder ortsansässig zu helfen. Wie kann unter diesen Voraussetzungen das christliche Profil aufrechterhalten werden?

Ein Weg zur Schärfung des christlichen Profils in der öffentlichen Darstellung besteht in der *Zweisprachigkeit*, wie es der Ratsvorsitzende der EKD, Bischof Bedford-Strohm nennt. Christliche Hilfe muss „zum einen auf der Basis biblischer und theologischer Traditionen zeigen, woher sie kommt und zum anderen deutlich machen, warum die daraus sich ergebenden Orientierungen für alle Menschen guten Willens so plausibel sind, dass es sich lohnt, sich in ihren Dienst zu stellen.“<sup>39</sup> Und weiter: „Das bedeutet, dass öffentliche Diakonie keine Angst vor der Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen, aber auch nicht mit zivilgesellschaftlichen Kräften anderer weltanschaulicher Hintergründe haben muss. Menschenwürde z.B. kann als Leitbegriff der Diakonie verstanden werden, der seine inhaltliche Füllung aus biblischen Traditionen gewinnt, aber auch für Menschen mit anderen weltanschaulichen Hintergründen plausibel ist.“<sup>40</sup> Von einem so sichtbar werden übergreifenden Konsens aus kann eine Vernetzung mit der Zivilgesellschaft entwickelt werden, die das ureigene diakonische Anliegen stärkt.“<sup>41</sup>

Ein Beispiel dafür könnte die Akzentuierung der Barmherzigkeit im Sinne einer Ergänzung sein. Wenn sie nämlich ergänzt wird durch Aspekte der Menschenwürde und der Gottesebenbildlichkeit, dann wird es möglich, dem Anderen und Fremden nicht mehr mit Angst begegnen zu müssen, sondern ihm gegenüber grundsätzlich affirmativ und anerkennend eingestellt zu sein. Dies ermöglicht eine Würdigung des Anderen und/oder Fremden, ohne dass man in seine Verklärung zu fallen braucht, und ist die Grundlage für eine die Andersartigkeit

---

<sup>39</sup> Heinrich Bedford-Strohm, Diakonie in der Perspektive »öffentlicher Theologie« Gegenwärtige Entwürfe, in: Johannes Eurich/Heinz Schmidt (Hg.), Diakonie. Grundlagen – Konzeptionen – Diskurs, Göttingen 2016, 145-161: 149.

<sup>40</sup> Vgl. dazu ausführlicher Heinrich Bedford-Strohm, Menschenwürde als Leitbegriff für die Diakonie, in: Michael Welker (Hg.), Brennpunkt Diakonie. Rudolf Weth zum 60. Geburtstag, Neukirchen-Vluyn 1997, 49-64.

<sup>41</sup> Bedford-Strohm, Perspektive »öffentlicher Theologie«, 149.

respektierende Haltung. Voraussetzung dafür ist, sich durch das Andere selbst in Frage stellen zu lassen, ohne dass eine der Positionen als die ‚bessere‘ angesehen werden muss.

Das Modell der „öffentlichen Diakonie“<sup>42</sup>, so resümiert Bedford-Strohm, „verbindet also das klare Zeugnis auf der Basis der eigenen Tradition mit der Ausrichtung auf die pluralistische Gesellschaft als ganze und nimmt damit eine Diakonie in den Blick, die gerade darin zum Salz der Erde werden kann, dass sie die primäre Ausrichtung an der eigenen Identitätssuche hinter sich lässt.“<sup>43</sup> Bedford-Strohm fasst das wie folgt weiter zusammen: „Diakonie entfaltet ihre öffentliche Kraft gerade in der Einheit von religiöser Authentizität und praktischer Nächstenliebe. In einer Gesellschaft, in der Christlichkeit nicht mehr als fragloser Autoritätsausweis gelten kann, wird die Ganzheitlichkeit eines in Frömmigkeit oder – moderner gesprochen – ‚Spiritualität‘ gegründeten Dienstes am Nächsten ein umso zentralerer Faktor für die Ausstrahlungskraft von Kirche und Diakonie.“<sup>44</sup>

#### 4. Zur Zusammenarbeit von gemeindlicher Diakonie und diakonischen Einrichtungen

Wenn diakonisches Handeln eines der zentralen Merkmale der Kirche Jesu Christi darstellt, ist die Frage, wie dieses heute umgesetzt werden kann. Dabei muss zunächst die Frage geklärt werden, ob Diakonie nur für die eigenen Gemeindemitglieder da ist oder ob Diakonie von der christlichen Gemeinde auch für die nichtgläubigen Menschen in ihrer Stadt oder ihrer Region angeboten werden sollte. Wenn die bislang skizzierte Ausrichtung richtig ist, wenn Gottes Bewegung in einer grenzüberschreitenden Liebe besteht, die allen Menschen gilt, dann kann sich die christliche Gemeinde nicht in eine Bewegung der Abgrenzung, des Rückzugs auf sich, der Errichtung von Mauern um ihre eigene Gemeinde begeben. Sie ist aufgefordert, diese göttliche Liebe in die Welt zu bringen, und zwar gerade zu den Menschen, die anders sind, die außerhalb sind, die auf der Schattenseite des Lebens hausen. Aus dieser Bewegung folgt auch heute eine Öffnung der christlichen Gemeinde hin zur Gesellschaft, ein Engagement über die kirchlichen Grenzen hinaus für Menschen außerhalb der Gemeinde. „Diese Öffnung nach außen, die Bereitschaft, sich für Themen, Prozesse und Probleme im Quartier zu interessieren,

---

<sup>42</sup> Vgl. a.a.O.

<sup>43</sup> A.a.O., 149. Vgl. zum Begriff der „öffentlichen Diakonie“ auch die Dissertation von Dietmar Kehlbreier, *Öffentliche Diakonie. Wandlungen im kirchlich-diakonischen Selbstverständnis in der Bundesrepublik der 1960er und 1970er Jahre*, Leipzig 2009. Zum breiteren Begriff der „öffentlichen Theologie“ vgl. Heinrich Bedford-Strohm, *Sozialethik als öffentliche Theologie. Wie wirksam redet die Evangelische Kirche über wirtschaftliche Gerechtigkeit?* in: ders./u.a. (Hg.), *Kontinuität und Umbruch im deutschen Wirtschafts- und Sozialmodell (Jahrbuch Sozialer Protestantismus 1)*, Gütersloh 2007, 329-347.

<sup>44</sup> Bedford-Strohm, *Perspektive »öffentlicher Theologie«*, 148.

sich zu beteiligen und mitzugestalten, ist eine Kernfrage von Gemeindeentwicklung geworden.“<sup>45</sup>

So zeigen soziologische Analysen, „dass das besondere Potential von Kirchen und ihrer diakonischen Arbeit zum einen in der Förderung von interpersonalem und institutionellem Vertrauen liegt.<sup>46</sup> Kirchliche und diakonische Organisationen bieten ‚ein reiches Spektrum an Gelegenheitsstrukturen, die das Einüben von Vertrauen ermöglichen‘<sup>47</sup>. Dieses Vertrauen ist eine wichtige Grundlage für den Zusammenhalt einer Gesellschaft. Bei Kirchenmitgliedern zeigt sich, dass das Vertrauen in Menschen aus anderen Religionen vergleichsweise größer ist, so dass hier ein ‚brückenbildendes Sozialkapital‘ sichtbar wird.<sup>48</sup> Dieses Sozialkapital<sup>49</sup> wird durch Werte wie Nächstenliebe gestärkt und steht in enger Verbindung mit freiwilligem Engagement. Zum anderen bieten Kirchen ein vielfältiges Netzwerk und Kontaktfeld zu anderen Organisationen. Sehr viele Kirchengemeinden sind in ihrer Kommune, mit Vereinen und anderen Religionsgemeinschaften vernetzt.<sup>50</sup> Diese Kontakte in die Zivilgesellschaft sind ein ‚Schatz‘, dessen Potential häufig gar nicht bewusst wahrgenommen wird.“<sup>51</sup>

Daher spricht sehr viel dafür, dass Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen zusammenarbeiten und gemeinsam in einem Sozialraum, d.h. einem Stadtteil oder einem Dorf, auftreten und ihre Aktivitäten miteinander abstimmen, vernetzen und bündeln. „Es gibt gute Gründe für die Vermutung, dass bei einer solchen bewussten und theologisch gewollten Öffnung der Diakonie in Richtung Zivilgesellschaft nicht – wie von manchen befürchtet – das christliche Profil schwimmt, sondern im Gegenteil gerade in seiner Authentizität erkennbar wird. Bei der Wittenberger Armutstagung gehörte der Wunsch nach seelsorgerlicher Begleitung zu den Punkten, die in den Berichten über die Bedürfnisse der von Armut Betroffenen am häufigsten genannt wurden. Auch in unserer säkularer gewordenen Gesellschaft wissen die

---

<sup>45</sup> Hofmann, *Zivilgesellschaftliches Engagement*, 226.

<sup>46</sup> Vgl. dazu Gert Pickel, *Religiöses Sozialkapital. Evangelische Kirche als Motor gesellschaftlichen Engagements*, in: EKD (Hg.), *Engagement und Indifferenz. Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis. V. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft*, Hannover 2014, 108-116.

<sup>47</sup> Gunther Schendel, *Zivilgesellschaftliche Potentiale. Warum die Kirchen einen wichtigen Beitrag zur Zivilgesellschaft leisten (und wie sie selbst davon profitieren können)*, in: eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 10 (vom 03.06.2015), 2015.

<sup>48</sup> Vgl. Gert Pickel/Anja Gladkirch, *Säkularisierung, religiöses Sozialkapital und Politik. Religiöses Sozialkapital als Faktor der Zivilgesellschaft und als kommunale Basis subjektiver Religiosität*, in: Antonius Liedhegener/Ines-Jaqualine Werkner (Hg.), *Religion zwischen Zivilgesellschaft und politischem System. Befunde – Positionen – Perspektiven*, Wiesbaden 2011, 81-109: 99.

<sup>49</sup> Der Begriff mag auf den ersten Blick befremden, er kommt aus der soziologischen Theorie und wurde von dem französischen Soziologen Pierre Bourdieu geprägt. Für ihn ist Kapital Verfügungsmacht in einem Feld. Soziales Kapital beschreibt er als das Vorhandensein von Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens. Vgl. Pierre Bourdieu, *Die verborgenen Mechanismen der Macht*, Hamburg 1997.

<sup>50</sup> Über 52% der Ehrenamtlichen in der Diakonie sind auch außerhalb engagiert, vgl. hierzu *Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (Hg.), Freiwilliges Engagement in Einrichtungen und Diensten der Diakonie. Eine repräsentative Studie, Diakonie-Texte 04.2012*, 34.

<sup>51</sup> Vgl. Hoffmann, a.a.O., 223.

Menschen, woher die Kirche kommt. Wo Kirche und Diakonie als glaubwürdige Akteure in der Zivilgesellschaft sichtbar werden, beginnen sie auch wieder, sich für die Kirche zu interessieren.“<sup>52</sup>

Damit dies gelingen kann, setzt gemeinsames Handeln von verfasster Kirche und organisierter Diakonie „eine strategische Zusammenarbeit voraus, um Klienten-, Mitglieder und Gemeinwesenorientierung in Balance zu bringen“.<sup>53</sup> Diese strategische Zusammenarbeit kann nur funktionieren, wenn beide, Kirchengemeinden und diakonischen Organisationen, die Bereitschaft zur Kooperation und zu einer neuen Kultur der Zusammenarbeit aufbringen. „Von den unmittelbar Beteiligten fordert sie die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Denkweisen, Entscheidungssysteme und Interessen einzulassen. Von den Gemeinden fordert Sozialraumorientierung die Bereitschaft, nicht nur religiöse Interessen der Kerngemeinde in das Zentrum der eigenen Aktivitäten zu stellen, sondern die Belange und Bedarfe der Menschen in dem Quartier, in dem sich die Kirchengemeinde befindet, wahrzunehmen und darin als ‚Salz der Erde‘ mitwirken zu wollen.“<sup>54</sup>

Was bei einer solchen Zusammenarbeit zwischen christlicher Gemeinde und diakonischer Einrichtung beachtet werden sollte, soll anhand einiger Aspekte in praktischer Hinsicht zum Schluss aufgezeigt werden.

## 5. Konsequenzen für die Praxis

Warum ist die Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen immer wieder ein Thema? Warum ist sie nicht normaler Bestandteil des Gemeindelebens, warum ereignet sich die Zusammenarbeit nicht von selbst, was gemäß unserer Theologie Teil des normalen Alltags von Kirche und Diakonie sein sollte? Dass es eben eigens initiiert werden muss, zeigt an, dass es nicht von selbst geschieht, dass es nicht der Regelfall ist. In diesem Sinne wurde gerade die Forderung aufgestellt, Gemeinde und diakonische Einrichtung müssten sich zu einer strategischen Zusammenarbeit entschließen. Warum ist dies notwendig?

Wenn wir Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen näher betrachten, entdecken wir, dass es sich um unterschiedliche Organisationstypen handelt, welche unterschiedlichen Organisationslogiken folgen und divergierende Organisationsziele haben. Dies wird an vielen Parametern des Handelns sichtbar: Kirchengemeinden werden als lebendige Organismen beschrieben, die sehr stark davon leben, dass viele Christinnen und Christen teilnehmen und sich ehrenamtlich engagieren. Es gibt relativ wenige Hauptamtliche, die Beziehungen folgen der

---

<sup>52</sup> Bedford-Strohm, Perspektive »öffentlicher Theologie«, 157f.

<sup>53</sup> Horstmann/Neuhausen, Mutig mittendrin, 5.

<sup>54</sup> Hoffmann, a.a.O., 226.

Logik einer Freiwilligen-Organisation. Wenn man diese Mitglieder irritiert, etwa durch eine kirchliche Steuer auf Kapitalerträge, laufen sie in Scharen davon. Programmatisch wird die Gnade Gottes verkündigt, die umsonst gegeben wird. Liebe wird überfließend verstanden, die nicht berechnend vorgehen darf: wenn du gibst, soll die linke Hand nicht wissen, was die rechte tut.

Diakonische Organisationen sind dagegen Dienstleister des Sozialwesens. Hier dominieren Professionsstandards die Handlungsvollzüge. Effizienz, Effektivität und Output sind steuernde Kriterien. Es gibt auch viele Ehrenamtliche, aber zahlenmäßig stärker sind die Mitarbeitenden. Daher regeln auch explizite Verträge das Miteinander zu einem wesentlich höheren Grad. Intern gilt die Logik von Nonprofit-Organisationen, die unterschiedliche Stakeholder und die Impulse aus drei sektoralen Bereichen, nämlich Staat, Markt, Zivilgesellschaft integrieren müssen. Der Wettbewerb ist aus der Sozialwirtschaft nicht mehr fortzudenken, so dass Konkurrenz, wirtschaftliche Potenz und strategische Aufstellung entscheidende Marker darstellen.

Beide Aufzählungen sind nicht umfassend. Aber was bereits bei dieser kurzen Skizzierung deutlich wird, ist, dass aufgrund der unterschiedlichen Organisations-Typen und der in ihnen vorherrschenden Logiken sich leicht Missverständnisse im Miteinander einstellen können und dass eine sich einfach von selbst entwickelnde gemeinsame Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen wohl die Ausnahme bleiben wird. Womit nicht behauptet wird, dass es das nicht geben kann, aber Studien zeigen, dass es – wo es passiert – überwiegend einzelne Personen sind, die das initiieren und das dann die Chemie zwischen den Beteiligten stimmen muss, um eben die Differenzen zwischen beiden Organisations-Typen ausgleichen zu können. Um das zu veranschaulichen, möchte ich aus einer deutschen Untersuchung einige Zitate aus Befragungen von kooperierenden Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen wiedergeben.

- Stimme einer engagierten Person aus einer Kirchengemeinde zu dem neuen Stadtteilprojekt eines diakonischen Trägers im Rahmen von dessen Ambulantisierungs-Strategie: „Also dieses Wumms mit dem sie da kommen, mit Personal und Leuten, alles erstmal an sich reißen, auch Themen an sich reißen, wo man denkt, über dieses Thema haben wir uns schon jahrelang Gedanken gemacht. Fragt uns, macht das mit uns zusammen – und das passiert nicht. Sie denken, sie wissen alles von vorneherein und mischen so einen Stadtteil auf.“<sup>55</sup>
- Eine andere Stimme sagt: „Eine Schwierigkeit bei der Zusammenarbeit mit der Gemeinde ist, dass die Visionen, die die Hauptamtliche aufgrund ihrer Profession entwickeln kann

---

<sup>55</sup> Zit. nach Inklusion nebenbei. Menschen mit Beeinträchtigungen im Stadtteil, hrsg. v. Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, Hannover 2016, 18.



(gemeint ist die Professionelle bei der Diakonie), häufig das überschritten haben, was ich als GemeindepfarrerIn übersehen und verantworten konnte.“<sup>56</sup>

Diese Unterschiede zwischen Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen dürften einer der Hauptgründe sein, warum die Zusammenarbeit zwischen beiden regelmäßig eigens initiiert werden muss. Dies zu erkennen und eine geeignete Strategie zu entwerfen, die den Besonderheiten beider entspricht, sollte einer der nächsten Schritte sein, die auf kirchlich-diakonischer Seite unternommen werden, um Gemeinde-Diakonie wieder zu einem „normalen“ Aspekt der Kooperation beider zu machen.

---

<sup>56</sup> Zit. nach Horstmann/Neuhäuser, 29.

# Kirche und Diakonie

## Ein theologischer Basistext\*

### *Diakonie-Referat der Evangelischen Landeskirche in Baden*

Diakonie und Kirche gehören zusammen. Das ist theologisch begründet. Kirche und Diakonie haben unterschiedliche Organisationsformen entwickelt. Zusammengehörigkeit und notwendige Differenz von Kirche und Diakonie müssen also immer wieder ausbalanciert und neu gestaltet werden.

Diakonisches Handeln geschieht

- sowohl persönlich und spontan
- als auch organisiert
- im Auftrag oder im Rahmen einer Kirchengemeinde und
- in Einrichtungen und Diensten.

Mitglieder des Diakonischen Werks Baden sind verfasst kirchliche und rechtlich selbständige Träger. Neben dem Diakonischen Werk Baden gibt es das Referat „Diakonie, Migration und Interreligiöses Gespräch“ im Evangelischen Oberkirchenrat. Mit der Leistungsplanung des Doppelhaushalts 2016/2017 hat die Landessynode beschlossen: *„Die theologische Selbstbestimmung und Selbstreflexion von Kirche und Diakonie wird anschlussfähig kommunizierbar.“*

Das „Diakonie-Referat“ bildet ein Scharnier zwischen dem Diakonischen Werk Baden und dem Evangelischen Oberkirchenrat. Es gibt deshalb Antwort - und soll selbst eine Antwort sein auf die folgenden Fragen:

- Wie verhalten sich Kirche und Diakonie mit ihren jeweiligen Organisationsformen zueinander?
- Welche theologischen Begründungszusammenhänge für das Verhältnis „Kirche und Diakonie“ lassen sich benennen?
- Welche Rolle kommt dem Referat „Diakonie, Migration und Interreligiöses Gespräch“ im Verhältnis von Evangelischem Oberkirchenrat und Diakonischem Werk Baden zu?

---

\* Dieser Text wurde bei einer Klausur aller Mitarbeitenden des Referates „Diakonie, Migration und Interreligiöses Gespräch“ im Februar 2015 erarbeitet und im Anschluss an eine Beratung im Kollegium des Evangelischen Oberkirchenrates der Evangelischen Landeskirche in Baden im Oktober 2015 fertiggestellt. Weitere Informationen zum Referat „Diakonie, Migration und Interreligiöses Gespräch“ unter [www.ekiba.de/referat-5](http://www.ekiba.de/referat-5) (Zugriff am 04.12.2017) und zum Diakonischen Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden unter [www.diakonie-baden.de](http://www.diakonie-baden.de) (Zugriff am 04.12.2017).

Wir gehen in drei Schritten vor:

1. Zunächst schauen wir nach dem gemeinsamen Anliegen in den unterschiedlichen Organisationsformen.
2. Dann benennen wir die theologische Grundlage.
3. Zuletzt formulieren wir in sieben Leitsätzen Verknüpfungen von „Kirche und Diakonie“.

## 1. Kirche und Diakonie - ein gemeinsames Anliegen mit Unterschieden in Organisation und Funktion

Diakonie ist, theologisch gesprochen, Lebens- und Wesensäußerung der Kirche. Diakonie ist ein Aspekt von Verkündigung, Seelsorge und Zeugnis. Aber umgekehrt sind Verkündigung, Seelsorge und Zeugnis immer auch wesentliche Aspekte der Diakonie.

Differenzierungen von *Ekklesia* und *Diakonia* lassen sich seit den ersten Gemeindegründungen nachweisen. Die Not von Menschen hat unmittelbare Plausibilität und Dringlichkeit. Die Nächstenliebe, die darauf reagiert, kann nicht lange fragen und planen. Sie braucht flexible, schnelle Handlungsformen. Für die tätige Nächstenliebe gestaltet Diakonie mit hoher Dynamik auch geeignete Organisationsformen.

Die Erklärung des Ökumenischen Rates der Kirchen in Busan im Jahr 2013 formuliert dies so: „*Diakonie muss dynamisch, kontextbezogen und wandlungsbezogen sein.*“

Kirche und Diakonie bedienen sich unterschiedlicher Organisationsformen. Auch deshalb müssen Kirche und Diakonie immer wieder neu ihr Verhältnis zueinander bestimmen. Das zeigt sich manchmal als Spannung, ist aber immer auch eine Chance und Teil des gemeinsamen Weges von Kirche und Diakonie. Was organisatorisch divergiert, lässt sich praktisch und theologisch aber nicht trennen.

### *Geschichtlicher Exkurs*

Wenn Kirche und Diakonie sich auf der Ebene der Organisationsformen unterscheiden, hat dies vor allem historische Gründe. Wesentliche Impulse, das Verhältnis von Diakonie und (evangelischer) Kirche zu problematisieren, entstanden zum einen aus aufklärerisch-bürgerlich-philanthropischen Motiven und zum anderen im Pietismus.

Seit der Reformation bildeten die evangelischen Landeskirchen die Form landesherrlicher Verwaltungen aus. Damit übernahmen sie die Begründungsplausibilitäten und die Arbeitsmethoden der Organisationsform „Behörde“. Diese Organisationsform war denkbar ungeeignet, um auf die massive soziale Not der Industrialisierung diakonisch zu reagieren. So entstand auf organisatorischer Ebene eine Differenz zwischen der Kirchenbehörde einerseits und den flexiblen Organisationsformen der neu entstehenden diakonischen Vereine andererseits.

Unter der Bedrohung durch den Nationalsozialismus suchte die Vereinsdiakonie den Schutz der Amtskirche, um sich der „Gleichschaltung“ durch die deutschen Behörden zu entziehen. 1940 wurde die biblische Verbindung von Glauben und Handeln in die Definition der Diakonie als „Lebens- und Wesensäußerung der Kirche“ gefasst, um die organisatorische Verbundenheit beider auszudrücken. Diese Formulierung wurde nach 1945 beibehalten und bekräftigt.

Ab 1945 konstituierten sich landeskirchliche Hilfswerke zur Betreuung und Integration der Kriegsflüchtlinge. Sie verstanden sich als „Kirche in Aktion“ und aktivierten die Kirchengemeinden, auch weil viele Einrichtungen der Vereinsdiakonie zerstört waren.

Der wirtschaftliche Aufschwung und die Neubegründung des Sozialstaates führten dazu, dass die kirchliche Diakonie des Hilfswerks und die rechtlich selbständige Diakonie unter *ein* verbandliches Dach gefasst wurden. In Baden wurde das Verhältnis von kirchenverfasster und selbständiger Diakonie 1990 im Diakoniesgesetz festgelegt.

Diakonie geschieht in den Kirchengemeinden/Kirchenbezirken und in rechtlich-selbständigen Einrichtungen, am jeweiligen Ort mit jeweils eigener Organisationsform. Dies entfaltet sich auch in den Aufgaben des „Diakoniereferates“, das in Kirche und Diakonie so arbeiten kann und soll, dass für beide Systeme ein Mehrwert entsteht.

Den dynamisch-kreativen Prozess des Verhältnisses von „Kirche und Diakonie“ zueinander finden wir in der „Magna Charta“ der Diakonie: Matthäus 25. Die Organisationsform von Diakonie bleibt dabei völlig offen.

In seinem ursprünglich multikulturellen und multireligiösen Kontext trifft dieses biblische Wort auch überraschend aktuelle Aussagen. Wir verstehen es nicht nur als Begründung für das Verhältnis von Kirche und Diakonie in unseren heutigen multikulturellen und interreligiösen Herausforderungen. Wir beziehen es auch auf den Zuschnitt des Referates „Diakonie, Migration und Interreligiöses Gespräch“ im Evangelischen Oberkirchenrat.

## 2. Grundlagen in den Heiligen Schriften

So vielfältig die Bibel ist, so vielfältig können auch die theologischen Begründungen der Diakonie sein:

- schöpfungstheologisch
- befreiungstheologisch
- christologisch
- ekklesiologisch und
- empirisch.

Diese Ansätze sind in unterschiedlichen Zeiten und Kontexten formuliert und angewendet worden. Es gibt nicht nur den *einen*, wegweisenden Ansatz, sondern viele. Der aus unserer Sicht für das Gespräch offenste und anschlussfähigste Ansatz wird im Folgenden vorgestellt.

## 2.1 Die „Magna Charta“ der Diakonie, Matthäus 25

Der himmlische König, der über die Völker zu Gericht sitzt, spricht:

*Ich bin hungrig gewesen, und ihr habt mir zu essen gegeben.*

*Ich bin durstig gewesen, und ihr habt mir zu trinken gegeben.*

*Ich bin ein Fremder gewesen, und ihr habt mich aufgenommen.*

*Ich bin nackt gewesen, und ihr habt mich gekleidet.*

*Ich bin krank gewesen, und ihr habt mich besucht.*

*Ich bin im Gefängnis gewesen, und ihr seid zu mir gekommen.*

*Dann werden ihm die Gerechten antworten und sagen: Herr, wann haben wir ...?*

*Und der König wird antworten und zu ihnen sagen:*

*Wahrlich, ich sage euch: Was ihr getan habt einem von diesen meinen geringsten Brüdern, das habt ihr mir getan. (Matthäus 25,35-40)*

In der wiederholten Aufzählung der unterlassenen Taten fragen die vor dem Weltgericht Stehenden:

*Herr, wann haben wir dich hungrig gesehen oder durstig oder als ein Fremdling oder nackt oder krank oder gefangen und haben dir nicht gedient? (Matthäus 25,44).*

Hier wird für „dienen“ das Wort *diakonein* verwendet. Daraus ergibt sich, dass Diakonie der *Dienst* am „verborgenen Herrn“ ist. Diakonie ist das Herz des Christusbezuges.

## 2.2 Innerbiblische und interreligiöse Bezüge von Matthäus 25

Überrascht haben wir festgestellt, dass Matthäus 25 starke innerbiblische und christlich-jüdisch-muslimische Bezüge aufweist.

- (a) Das Matthäusevangelium (entstanden im 1. Jahrhundert nach Christus) dokumentiert die frühe Entwicklung der christlichen Gemeinden. Sie weisen schon erste Institutionalisierungen auf. Sie ringen um ihre Verortung im Judentum, um Nähe und Distanz. Matthäus 25 nimmt beides gleichermaßen in den Blick: „Diakonie“ und „Christusgemeinde“ - und dies in der multikulturellen und multireligiösen antiken Welt.

- (b) Bei aller zu beobachtenden Abgrenzung bindet Matthäus 25 die christliche Tradition an ihren Ursprung im Alten Testament und in der frühjüdischen Tradition. Wer Matthäus 25 aufmerksam wahrnimmt, sieht die „Taten der Barmherzigkeit“ aus Jesaja 58 (5. Jahrhundert vor Christus) durchscheinen:

*Das aber ist ein Fasten, an dem ich Gefallen habe:*

*Lass los, die du mit Unrecht gebunden hast, lass ledig, auf die du das Joch gelegt hast!*

*Gib frei, die du bedrückst, rei jedes Joch weg!*

*Brich dem Hungrigen dein Brot, und die im Elend ohne Obdach sind, führe ins Haus!*

*Wenn du einen nackt siehst, so kleide ihn, und entzieh dich nicht deinem Fleisch und Blut!*

*(Jesaja 58, 6 und 7)*

- (c) Das apokryphe Buch Tobias (2. Jahrhundert vor Christus) entwickelt daraus Handlungen, die den frommen Juden innerhalb einer andersgläubigen Gesellschaft auszeichnen. Von Tobias heißt es:

*Die Hungrigen speiste er, die Nackten kleidete er, die Toten und Erschlagenen begrub er. (Tobias 1,20).*

Das Buch Tobias beschreibt hier das, was sich im frühen Judentum auch schon in organisierter Form ausgeprägt hatte als individuelle Hilfe.

- (d) Die Grundaussagen über das barmherzige Handeln weisen noch einmal Hunderte von Jahren zurück auf das altägyptische Totenbuch (1.500 Jahre vor Christus):

*Ich habe getan, was die Menschen gesagt haben und womit die Götter immer zufrieden sind.*

*Ich habe den Gott mit dem zufrieden gestellt, was er liebt:*

*Ich habe Brot gegeben dem Hungrigen und Wasser dem Durstigen, Kleider dem Nackten und eine Fhre dem Schifflosen. (Spruch 125)*

- (e) Die Taten der Barmherzigkeit begegnen uns später auch im Islam. Sie sind dort wieder (allerdings in der Negation) verknüpft mit dem neutestamentlichen „das habt ihr mir getan“. Die folgende Überlieferung (Hadith des Abu Huraira aus dem 7. Jahrhundert nach Christus) misst das menschliche Handeln am Tun der Barmherzigkeit:

*Allah der Mächtige und Erhabene spricht am Tag der Auferstehung:*

*Sohn Adams, Ich war krank, **und du hast Mich nicht besucht**. Er sagt: O Herr, wie kann ich Dich besuchen, wo Du doch der Herr der Welten bist? Er spricht: Hast du nicht gewusst, dass jener Mein Knecht krank war, und du hast ihn nicht besucht? Hast du nicht gewusst, dass, wenn du ihn besucht hättest, du Mich bei ihm gefunden hättest?*

*Sohn Adams, Ich habe Dich um Speise gebeten, **doch du hast Mich nicht gespeist**. Er sagt: O Herr, wie kann ich Dich speisen, wo Du doch der Herr der Welten bist? Er spricht: Hast du nicht gewusst, dass jener Mein Knecht dich um Speise bat, doch du hast ihn nicht gespeist? Und hast du nicht gewusst, dass, wenn du ihn gespeist hättest, du (den Lohn für) dies bei Mir gefunden hättest?*

*Sohn Adams, ich hab Dich um Trank gebeten, **doch du hast Mich nicht getränkt**. Er sagt: O Herr, wie kann ich Dich tränken, wo Du doch der Herr der Welten bist? Er spricht: Jener Mein Knecht*

*hat dich um Trank gebeten, doch du hast ihn nicht getränkt. Wenn du ihn aber getränkt hättest, hättest du (den Lohn für) dies bei Mir gefunden.*

Das nachbiblische rabbinische Judentum baute die Grundlagen von Jesaja 58 und weiteren Texte aus der Hebräischen Bibel zu einem Konzept von sozialer Gerechtigkeit aus, das auf dem Zusammenspiel von Erbarmen und Recht beruht. Auf dieser Grundlage erwächst im griechisch sprechenden Judentum der Ausdruck *diakonia*, der schließlich ins Neue Testament Eingang findet.

Die in Matthäus 25 genannten „Taten der Diakonie“ (Taten der Barmherzigkeit) charakterisieren sowohl die jüdische wie die christliche Gemeinde. Sie sind - als lebensnotwendige Hilfen - elementar und religionsübergreifend. Gemeinsam ist in allen zitierten Texten, dass auch Gott selbst die Taten der Barmherzigkeit entgegennimmt.

### 3. Verknüpfungen von „Kirche und Diakonie“ im Licht von Matthäus 25 in sieben Leitsätzen

(1) Diakonie bewegt sich gleichermaßen in säkularen wie multireligiösen Kontexten.

Matthäus 25 verweist auf das Verhalten in einer Welt, in der Gott verborgen scheint. **Diakonie ist** als Hilfe für den Nächsten eine Form der **Gotteserfahrung**, die allen Menschen offen steht.

Und: Barmherzigkeit können sowohl Christen wie Nichtchristen tun oder unterlassen.

(2) Diakonie ist Ausdruck christlicher Spiritualität.

Der am Ende offenbarte Weltenrichter ist kein abstraktes Prinzip, kein allmächtiger Herrscher. Er ist derjenige, der mit den Geringsten leidet und sich auf ihre Seite begibt.

Im Tun der Barmherzigkeit geschieht Begegnung mit Christus, überraschend und „ohn all mein Verdienst und Würdigkeit“ (Martin Luther, Kleiner Katechismus, Auslegung zum ersten Artikel des Glaubensbekenntnisses).

(3) Diakonie ist Lebens- und Wesensäußerung der Kirche.

Matthäus 25 hat eine doppelte Zielrichtung. Innerhalb der Erzählung sind diejenigen, die das Nächstliegende spontan getan haben, völlig überrascht über das Urteil. Sie sind Lernende.

Den Mitgliedern der christlichen Gemeinschaft hingegen wird mit dieser Geschichte „Barmherzigkeit“ als wesentliches Merkmal christlichen Lebens erneut aufgetragen. Diakonie ist Lebens- und Wesensäußerung der Kirche und als solche auch Verkündigung.

(4) Diakonie kann eigenständige Gestalt von Kirche sein.

Matthäus 25 verortet die Diakonie nicht im Kontext der Organisationsform Gemeinde. Im gesamten Matthäus-Evangelium geht es aber um die Konstitution und die Charakteristik der christlichen Gemeinde. Matthäus 25 ist deshalb ein ekklesiologischer, d.h. ein auf die Gemeinde oder die Kirche bezogener Text.

Wenn der Christusbezug die Gemeinde konstituiert, dann ist diese auch dort zu finden, wo ihr Christus im Hilfebedürftigen verborgen begegnet. Wie andere Bereiche der Kirche auch (z. B. Akademien) kann Diakonie deshalb eine eigenständige Gestalt von Kirche sein mit jeweils eigener Organisationsform.

Für die Organisationsform der Diakonie ist auch der Umstand nicht unerheblich, dass die genannten „Taten der Barmherzigkeit“ im historischen Kontext des frühen Judentums und in Ansätzen auch in der griechisch-römischen Umwelt bereits institutionalisiert waren.

(5) Diakonie ist eine Grundhaltung.

„Diakonie“ ist elementar und gilt zunächst den „Geringsten“, dabei gibt es keine Hierarchisierung des Elends. Der „Geringste“ ist, wer jetzt Hilfe in welcher Form auch immer braucht. Im Geringsten den Herrn erkennen heißt, ihn nicht länger als Objekt der Hilfe, sondern als Mitmenschen anzusehen, der Hilfe empfängt und Hilfe gibt.

Dieses gleichwertige Miteinander ist konstitutiv - sowohl für die christliche Gemeinde wie auch für die Diakonie. Es ist ein Aspekt, der gegenwärtig in Bezug auf Inklusion neu gewürdigt wird.

(6) Diakonie bewegt sich in einem ständigen Dialog.

Matthäus 25 ist Grundlage eines Dialogs mit anderen Religionen – insbesondere dem Judentum und dem Islam - und auch mit Menschen, die sich keiner Religion zugehörig fühlen.

Diakonie ist universale Pflege des Menschen als Bild Gottes jenseits aller kulturellen und nationalen Grenzen. Diakonie ist die Sprache der Kirche, die wohl am ehesten von anderen verstanden wird.



(7) Kirche und Diakonie brauchen einander.

Matthäus 25 nennt „Barmherzigkeit“ als Kriterium der Beurteilung des Menschen im letzten Gericht. Es steht viel – ja alles! – auf dem Spiel beim *diakonein*. Bestimmend dabei ist nicht das Bekennen oder das „Herr, Herr-Sagen“ (Matthäus 7,21), sondern das Tun der Barmherzigkeit.

Matthäus 25 ist Erinnerung und Aufforderung an Kirche *und* Diakonie, immer wieder zu überprüfen, wie sie sich zu Macht, ökonomischer Gesetzlichkeit und profilaufweichender Anpassung stellen.

Kirche braucht Diakonie, um nicht „*ecclesia incurvata in se ipsa*“ zu sein (in sich selbst verkrümmte Kirche); Diakonie braucht Kirche, um nicht „*diaconia incurvata in se ipsa*“ (*in sich selbst verkrümmter Dienst*) zu sein.

Nur in, durchaus spannungsreicher, Bezogenheit aufeinander können sich beide gegenseitig Horizonte eröffnen, die aus bloßer Selbstreflexion und Selbstbezogenheit befreien.

Ihre gemeinsame Ausrichtung auf die *miser cordia* (Barmherzigkeit) Gottes, die sich in Christus darstellt, hält Kirche und Diakonie zusammen.

# Interreligiosität als Herausforderung der Diakonie\*

*Johannes Eurich*

## 1. Die Notwendigkeit einer interreligiösen Öffnung der Diakonie

Spätmoderne Gesellschaften sind geprägt von der Erkenntnis, dass der Rekurs auf die eine Wahrheit als dem zugrundeliegenden Prinzip der Welt nicht mehr möglich ist. Jean-Francois Lyotard nannte dies das Ende der großen Erzählungen<sup>1</sup>. An die Stelle der einen Wahrheit ist eine Pluralität und Heterogenität von Wahrheiten getreten, die in offenen Gesellschaften nebeneinander bestehen. Diese geistesgeschichtliche Entwicklung macht auch vor den Religionen nicht Halt. Religiöse Wahrheitsansprüche bestehen nebeneinander und werden schon dadurch in ihrem exklusivistischen Wahrheitsanspruch relativiert. Nunmehr müssen auch sie um die Zustimmung und Bindung der Menschen konkurrieren mit entsprechenden Auswirkungen auf religiöse Institutionen. Ein Kennzeichen der Entwicklung ist folglich die religiöse Pluralisierung, die in den letzten Jahren aufgrund der Migration von Menschen auch in Deutschland zugenommen hat.

Hierzulande leben, wie in vielen Gesellschaften des Westens, Menschen mit ganz unterschiedlichen ethnischen Zugehörigkeiten und religiösen Orientierungen. Besonders in städtischen Agglomerationszentren wohnen oftmals Menschen aus 200 und mehr Nationen mit- und nebeneinander. In mittelgroßen Städten kann der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund oder einem ausländischen Pass die Hälfte der Bevölkerung ausmachen. In der Region Oberrhein trifft dies vor allem auf Straßburg zu, wobei die vielen europäischen Institutionen hier eine besondere Rolle spielen. In Basel liegt der „Ausländeranteil“<sup>2</sup> Ende 2017 bei 36%, in Freiburg Ende 2016 bei 17%<sup>3</sup>, in Karlsruhe Ende 2016 bei knapp 20%<sup>4</sup> - hinzu kommt jeweils noch die Bevölkerung mit Migrationshintergrund, wobei hier die unterschiedlichen nationalen Definitionen zu beachten sind.<sup>5</sup> Auch auf dem Land steigt die

---

\* Dieser Beitrag ist Teil von Inter-Religio, einem Forschungsprojekt der Interreg V Region Oberrhein der Europäischen Union im Förderprogramm FEDER und enthält deshalb Bezüge zur Region Oberrhein. Der Beitrag selbst basiert auf der Veröffentlichung des Autors „Auf dem Weg zur interreligiösen Öffnung der Diakonie“, in: Rauf Ceylan/Michael Kiefer (Hg.): Ökonomisierung und Säkularisierung. Neue Herausforderungen der konfessionellen Wohlfahrtspflege in Deutschland, Wiesbaden 2016, 145-163

<sup>1</sup> Vgl. Jean-François Lyotard, Das postmoderne Wissen. Ein Bericht, Wien 1999.

<sup>2</sup> Vgl. [www.statistik.bs.ch/haeufig-gefragt/einwohner/auslaender.html](http://www.statistik.bs.ch/haeufig-gefragt/einwohner/auslaender.html) (Zugriff am 31.1.18).

<sup>3</sup> Vgl. [www.freiburg.de/pb/.,Lde/205388.html](http://www.freiburg.de/pb/.,Lde/205388.html) (Zugriff am 31.1.18).

<sup>4</sup> Vgl. [bnn.de/lokales/karlsruhe/fast-jeder-dritte-hat-migrationshintergrund](http://bnn.de/lokales/karlsruhe/fast-jeder-dritte-hat-migrationshintergrund) (Zugriff am 31.1.18).

<sup>5</sup> In Karlsruhe lag der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund bei ca. 30%, in Basel bei über 50%, wobei in Basel der „Ausländeranteil“ eingerechnet wird.

Zahl der Menschen aus anderen Ländern. Migration bringt nun auch verstärkt das Thema interreligiöser Dialog in den Blick. Das hat auch damit zu tun, dass die Menschen, die zu uns kommen, sich in ihrer fremden neuen Heimat zurückbesinnen auf Elemente, die ihnen vertraut sind und sich zunächst häufig stärker an ihrer Religion orientieren, als sie das in ihren Heimatländern taten, um auf diese Weise ihre Identität im neuen Land leichter bewahren und Anpassungsprozesse besser abfedern zu können.<sup>6</sup> Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn auch in den vermeintlich säkularen Gesellschaften des Westens die Themen Religion, Politik und Gesellschaft neu diskutiert werden.<sup>7</sup> Für eine Gesellschaft wachsen daraus Herausforderungen und Chancen zugleich und machen neue Handlungskonzepte nötig, wie staatliche und nichtstaatliche Organisationen darauf reagieren können.

In Deutschland kämpfen die beiden großen christlichen Kirchen mit der abnehmenden Bindungskraft konfessioneller Milieus und müssen in dieser Situation Konzepte für die Situation religiöser Pluralisierung entwickeln. Zwar haben katholische und evangelische Kirche (noch) eine starke gesellschaftliche Stellung inne (ca. zwei Drittel der Bevölkerung gehören ihnen an), dennoch lässt sich ein Wandel in der Religionszugehörigkeit der letzten 50 Jahre verzeichnen, der neben einer rückläufigen Mitgliederzahl der Katholischen wie Evangelischen Kirchen in Deutschland eine vielfältige religiöse Landschaft hervorgebracht hat. Gleichwohl ist mit zu bedenken, dass der Wandel differenziert zu betrachten ist: es gibt große regionale Unterschiede zwischen ländlichen Gebieten, die nach wie vor in hohem Maße volkskirchlich geprägt sind und städtischen Milieus, die oftmals eine sehr bunte religiöse Lage widerspiegeln, in der die christlichen Kirchen rapide an Einfluss verlieren.<sup>8</sup> Insgesamt ist jedoch eine nachlassende Bindekraft der Volkskirchen nicht nur in Deutschland zu beobachten. So stellt sich auch in der Region Oberrhein die Situation aufgrund der historischen Entwicklung der unterschiedlichen Regionen in der Schweiz, Frankreich und Deutschland ähnlich dar: überall schrumpfen die Kirchen, zum Teil noch stärker als in Deutschland, wobei besonders in der öffentlichen Rolle der Kirchen Unterschiede zwischen den Ländern bestehen. So dürfte der

---

<sup>6</sup> Natürlich kann die religiöse Orientierung auch im Sinne der Ablehnung des aufnehmenden Landes und seines politischen Systems instrumentalisiert werden. Solche extremistischen Positionen sind jedoch zahlenmäßige Randerscheinungen, auch wenn diese aufgrund ihrer Dynamik und Aggressivität nicht unterschätzt werden dürfen.

<sup>7</sup> Vgl. Jürgen Habermas/Jan Philipp Reemtsma, *Glauben und Wissen*. Friedenspreis des Deutschen Buchhandels 2001. Frankfurt a.M. 2001 außerdem Pippa Norris/Ronald Inglehart, *Sacred and secular: Religion and Politics worldwide*, Cambridge 2004.

<sup>8</sup> Hier wäre weiter zu differenzieren nach gesellschaftlichen Öffentlichkeiten: während die Kirchen in den Medien stark präsent sind, geht die Bindung politischer Funktionsträger – etwa der Bundestagsabgeordneten – an sie zurück. Zugleich entdeckt die Wirtschaftswelt die Wichtigkeit des Diversity Managements, um Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen einschließlich ihrer Religion angemessen in die Mitarbeiterschaft einbinden zu können. Im Bereich rechtlicher Grundsatzfragen gewinnen religiöse Auseinandersetzungen eine neue Bedeutung, wie man an den Debatten und Regelungen zum Kopftuch muslimischer Frauen oder zur Beschneidung sehen kann.

„Trend eines deutlichen Rückgangs der religiösen Sozialisation“, den die 5. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD im Blick auf die evangelische Kirche in Deutschland feststellt, eher noch stärker für die Situation im Kanton Basel und den französischen Departements Bas-Rhin und Haut-Rhin gelten. Im Blick auf die nachwachsenden Generationen verschärft sich dieser Trend, denn prognostiziert wird: „Fehlende religiöse Erfahrung kombiniert mit abnehmendem religiösen Wissen führen möglicherweise dazu, dass vielen (gerade jüngeren) Menschen ein Leben ohne Religion als selbstverständlich erscheint“<sup>9</sup>. Es wird erwartet, dass der Anteil der unter 30jährigen bei den Kirchenmitgliedern in Deutschland viel stärker zurückgehen wird als der der anderen Alterskohorten: von 15,32 Mio. in 2009 auf 11,79 Mio. in 2040. Am stärksten wird der Rückgang bei den unter 20jährigen erwartet: von 4,23 Mio. in 2009 auf 1,91 Mio. in 2040.<sup>10</sup> Dies hat entsprechend gravierende strukturelle Auswirkungen für die Kirchen wie für die jeweilige Diakonie zur Folge.

Natürlich ist auch die Situation der Diakonie in der Region Oberrhein durch die nationalen Kontexte unterschiedlich geprägt. Da der Fokus des Beitrags auf der Frage der interreligiösen Öffnung liegt, soll zunächst von der deutschen Situation ausgehend der Umgang mit dem Anderen beschrieben werden. In späteren Beiträgen ist dann differenzierter auf Unterschiede zur Situation der Diakonie in Frankreich und der Schweiz einzugehen.

Die Diakonie versteht sich als Teil der Kirche und bezieht als konfessioneller Wohlfahrtsverband ihre Legitimation aus der gesellschaftlichen Zustimmung zur sozialen Arbeit der Kirche, die Ausdruck ihres Glaubens ist. Für die Diakonie ist es eminent wichtig, an dem öffentlichen Kommunikationsraum, der durch das Christentum mitgeprägt wurde und wird, Teil zu haben und an die dort etablierten und Zustimmung erhaltenden Vorstellungen etwa von Nächstenliebe oder der Sorge für die zu den Ärmsten zählenden Menschen anzuschließen.<sup>11</sup> Auf diese Weise kann nicht nur dem diakonischen Selbstverständnis entsprochen werden, sondern unter ökonomischen Rahmenbedingungen z.B. auch ein Vertrauensvorschuss auf ihre Leistungen generiert werden, weil man von kirchlichen Einrichtungen eine bestimmte Qualität an zwischenmenschlicher Zuwendung erwartet, die sich aus dem symbolischen Mehrwert von Nächstenliebe speist (vice versa kann die Enttäuschung dieser Erwartungen natürlich zu Vertrauensverlusten der Marke „Diakonie“ führen). Dementsprechend haben die genannten Entwicklungen eher eine herausfordernde Komponente für die Diakonie. So kann sie schon seit Längerem nicht mehr davon ausgehen, dass nur Menschen mit einem bestimmten konfessionellen Milieu ihre Leistungen in Anspruch nehmen, wie dies noch beim Neuanfang nach dem Zweiten Weltkrieg als Legitimation

---

<sup>9</sup> Evangelische Kirche in Deutschland (Hg), Engagement und Indifferenz. Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis. V. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Hannover 2014, 10.

<sup>10</sup> Vgl. Kirchenamt der EKD (Hg), Kirchenmitgliederprognose 2009 bis 2040. Hannover 2011.

<sup>11</sup> Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland, Engagement, 93ff.

konfessioneller Wohlfahrtsverbände festgehalten wurde. Heute erfordert dies vor allem in Großstädten die Einbringung des christlichen Profils auf eine Art und Weise, dass auch Menschen mit anderen religiösen und weltanschaulichen Orientierungen die Dienste der Diakonie nachfragen. Um einen muslimischen Pflegeheimbewohner in der Ausübung seiner Religion zu unterstützen oder um kulturell bedingte Fragen in der Pflege besser berücksichtigen zu können, sind muslimische Mitarbeitende von Vorteil. So gewinnen auch Fragen der Personalrekrutierung unter den sich ändernden Bedingungen an Bedeutung und stellen bisherige Regelungen in Frage. Denn einerseits ist die Diakonie ein „Tendenzbetrieb“, der ein spezifisches christliches Selbstverständnis hat, das jedoch nur umgesetzt werden kann, wenn Mitarbeitende dies bejahen und leben. Entsprechend besagt die sogenannte Loyalitäts-Richtlinie, dass Mitarbeitende der Diakonie Mitglieder der Evangelischen Kirche oder einer ACK-Kirche sein müssen<sup>12</sup>, aber es gibt zunehmend Ausnahmeregelungen bei der Anwendung der Loyalitäts-Richtlinie und es wird kritisch diskutiert, ob sie angesichts der zunehmenden Pluralisierung noch ein adäquates Instrument der Mitarbeitergewinnung sein kann<sup>13</sup>. So zwingt nicht nur der Fachkräftemangel diakonische Einrichtungen dazu, vermehrt Ausnahmen innerhalb der Loyalitätsrichtlinie umzusetzen,<sup>14</sup> sondern ebenso führt die nachlassende Bindekraft der christlichen Konfessionen dazu, dass die Zahl der zur Verfügung stehenden Fachkräfte mit christlichem Hintergrund stetig abnimmt. Daher ist fast zwangsläufig, dass einer empirischen Untersuchung zufolge bei Stellenausschreibungen von Diakonie und Caritas weder die Konfessionalität der Einrichtung besonders hervorgehoben, noch die Mitgliedschaft in einer Kirche explizit zur Einstellungsvoraussetzung gemacht wird.<sup>15</sup>

Um dieser Situation einer religiös pluralistischer werdenden Mitarbeiterschaft angemessener begegnen zu können, gibt es inzwischen Ansätze, die das Verhältnis von Diversität und Identität im Blick auf die Mitarbeiter-Bindung einer diakonischen Organisation neu fassen<sup>16</sup> oder das Konzept der Dienstgemeinschaft der Gläubigen in eine Dienstgemeinschaft mit Anderen transformieren möchten<sup>17</sup>. Man kann daher konstatieren, dass insbesondere

---

<sup>12</sup> Informationen zur ACK-Klausel z.B. unter [http://www.ack-bw.de/html/content/ack\\_klausel.html?t](http://www.ack-bw.de/html/content/ack_klausel.html?t) (Zugriff am 20.04.2016).

<sup>13</sup> Vgl. Christoph Künkel, *Loyalität. Müssen Mitarbeitende der Diakonie Mitglieder der Kirche sein?* hg. Diakonisches Werk der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers. Hannover 2013 sowie epd-Dokumentation. *Dienstgemeinschaft: Ein Begriff auf dem Prüfstand*. Nr. 17 (2013) und epd-Dokumentation. *Streitpunkt kirchliches Arbeitsrecht. Von der Konfrontation zur Kooperation*. Nr. 19 (2014).

<sup>14</sup> In der Regel werden darunter Kirchen verstanden, die Mitglied in der „Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen“ (ACK) sind.

<sup>15</sup> Vgl. Katrin Schneiders, *Personalrekrutierung in Zeiten religiöser Pluralisierung*, in: Traugott Jähnichen/Alexander-Kenneth Nagel (Hg.), *Religiöse Pluralisierung. Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände*, Stuttgart 2016, 132-150.

<sup>16</sup> Vgl. Hanns-Stephan Haas/Dierk Starnitzke (Hg.), *Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen*, Stuttgart 2015.

<sup>17</sup> Vgl. Diakonisches Werk in Hessen und Nassau e.V. (Hg.), *Dokumentation der Konsultation „Auf dem Weg zu einer Dienstgemeinschaft mit Anderen. Wen wollen wir als Mitarbeiter/-in? Kirchliche und diakonische*

zivilgesellschaftliche Akteure wie die Diakonie, die in der intermediären Sphäre zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft für soziale Kohäsion eintreten und in direktem Kontakt mit Menschen aus allen Teilen der Welt stehen, in vielfältiger Hinsicht herausgefordert sind, sich an die neue Lage anzupassen und insbesondere Wege hin zu einer interreligiösen Öffnung zu beschreiten.

Im Folgenden werden nun keine Einzelfragen der organisationalen Ausgestaltung solcher Wege – so spannend sie z.B. in arbeitsrechtlicher Hinsicht auch sein mögen – behandelt<sup>18</sup>. Stattdessen sollen Fragen diakonischer Identität im Blick auf eine interreligiöse Öffnung diskutiert werden. Denn wenn sich die interreligiöse Öffnung nicht nur nach außen im Kundenkontakt, sondern auch nach innen in der Mitarbeiterschaft als Gestaltungsfrage zeigt, werden damit zugleich Fragen berührt, die die Identität der Diakonie als christliche Einrichtung betreffen. Hier setzen Ansätze an, die für die gesamte diakonische Organisation eine interkulturelle Orientierung postulieren. Auch theologisch wird versucht, auf die pluralistische Situation zu reagieren, in dem z.B. über schöpfungstheologische Begründungen diakonischen Handelns Helfen als allgemein-menschliches Phänomen verstanden wird, an das aus unterschiedlichen weltanschaulichen Traditionen leichter angeschlossen werden könne.<sup>19</sup> Die Diskussion über die Tragfähigkeit solcher Ansätze ist noch nicht abgeschlossen<sup>20</sup> – in diesem Beitrag wird davon ausgegangen, dass ohne ein profiliertes Verständnis der eigenen Religion und ihres spezifischen Beitrags zum Phänomen des Helfens kein interreligiöses Gespräch möglich ist bzw. keine interreligiöse Praxis begründet werden kann. Entsprechend wird im dritten Abschnitt versucht zu beschreiben, wie ausgehend von der christlichen Hilfetradition eine Öffnung zum Anderen aussehen kann. Vorher soll im zweiten Abschnitt zunächst auf unterschiedliche Ansätze der Vermittlung christlicher Grundlagen in einer diakonischen Einrichtung unter der Bedingung der Pluralisierung eingegangen werden. Den Abschluss bilden viertens Schritte auf dem Weg zu einer interreligiösen Öffnung der Diakonie.

## 2. Interreligiöse Öffnung und die Frage diakonischer Identität

---

Einrichtungen im Spannungsfeld zwischen christlicher Profilierung und interkultureller Öffnung“ am 25. August 2010 in der Evangelischen Akademie Arnoldshain, Frankfurt a.M. 2010.

<sup>18</sup> Johannes Eurich/André Ritter, Interkulturelle und interreligiöse Öffnung als Herausforderung für die Gestaltung diakonischer Arbeitsverhältnisse, in: Traugott Jähnichen u.a. (Hg.), *Dritter Weg? Arbeitsbeziehungen in Kirche und Diakonie* (Jahrbuch Sozialer Protestantismus 8), Gütersloh 2015, 87-110.

<sup>19</sup> Vgl. Christoph Rügger/Heinz Sigrist, *Diakonie – eine Einführung. Zur theologischen Begründung helfenden Handelns*, Zürich 2011.

<sup>20</sup> Vgl. Christoph Rügger/Heinz Sigrist (Hg.), *Helfendes Handeln im Spannungsfeld theologischer Begründungsansätze*, Zürich 2014 sowie Johannes Eurich, „Profillose Diakonie? Zur Diskussion um die Begründung diakonischen Handelns, in: *Glaube und Lernen* 29 (2014), 33-43.

Diakonische Organisationen haben bereits vielfältige Wandlungs- und Öffnungsprozesse durchlaufen, für die man beispielhaft den Wandel eines im 19. Jahrhundert gegründeten Diakonissenhauses anführen kann, welches im Laufe der Zeit seine Gemeinschaftsformen geöffnet und seine Tätigkeitsfelder erweitert hat und heute als ein diakonisches Unternehmen firmiert<sup>21</sup>. Aus oftmals pietistischen Beheimatungen sind moderne Komplexeinrichtungen geworden, die unter den gegenwärtig geltenden sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ihr christliches Erbe bewahren und sich zugleich neuen, auch interreligiösen Herausforderungen stellen müssen. Zunächst soll dargestellt werden, wie christliche Orientierungen, die den Kern diakonischen Selbstverständnisses ausmachen, innerhalb der Organisation eingebracht werden und vermittelt werden können. Dabei liegt der Akzent nicht auf den Gestaltungsformen einer diakonischen Unternehmenskultur<sup>22</sup>, sondern in der Darstellung von vier Ansätzen zur Vermittlung christlicher Grundlagen, die sich freilich gegenseitig überlappen bzw. in Teilen einander ergänzen können<sup>23</sup>:

(1) Christliche Orientierung von Mitarbeitenden: In vielen diakonischen Einrichtungen prägten Diakonissen<sup>24</sup> 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 sieht, 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 größerer 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 versucht, kommunitäre Lebensformen wiederzubeleben und als Keimzelle christlicher Nächstenliebe in den Einrichtungen zu verankern<sup>25</sup>, in anderen werden Glaubenskurse für diakonische Mitarbeitende angeboten<sup>26</sup>. Insgesamt nehmen Angebote wie Literatur zu Glaubensbildung wie

<sup>21</sup> Vgl. z.B. Diakonissen Speyer-Mannheim (Hg.), Phoebe. Zum Jubiläum 2009. 1859-2009, Speyer 2009.

<sup>22</sup> Vgl. Beate Hoffmann, Diakonische Unternehmenskultur, Stuttgart 2010.

<sup>23</sup> Vgl. Johannes Eurich, Die Auswirkung der religiösen Pluralisierung auf das Selbstverständnis der Diakonie, in: Traugott Jähnichen/Alexander-Kenneth Nagel/Katrin Schneiders (Hg.), Religiöse Pluralisierung. Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände, Stuttgart 2016, 88-98: 92ff.

<sup>24</sup> Die Diakonissen werden hier stellvertretend für die unterschiedlichen Gruppen von Mitarbeitenden behandelt.

<sup>25</sup> Vgl. Axel von Dressler, Diakonie und Spiritualität. Impulse aus der Welt der Kommunitäten, Neukirchen-Vluyn 2006.

<sup>26</sup> Vgl. Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband und Evangelisches Werk für Diakonie und

zur Spiritualität in der Diakonie zu, um eine christliche Orientierung oder zumindest eine Offenheit für spirituelle Dimensionen unter einer pluralistischen Mitarbeiterschaft zu befördern. Dabei ist die Frage des interreligiösen Gesprächs über Helfen noch keineswegs ein selbstverständliches Thema. Vielfach bezieht sich die Diskussion auf die Ausbildung eines diakonischen Selbstverständnisses der Mitarbeitenden, also einer Zustimmung der Mitarbeitenden zu den christlichen Grundlagen der Einrichtung im Sinne einer internen Vergewisserung und Auskunfts-fähigkeit. Wie dieses ins Verhältnis zu anderen religiösen Bekenntnissen zu setzen ist, muss häufig erst noch erschlossen werden.

(2) Funktionalisierung theologischer Grundlagen: Ein häufig begangener Weg besteht in der Funktionalisierung theologischer Grundlagen für Organisationszwecke etwa im Rahmen von Diakonie-Management-Modellen<sup>27</sup>. Wie sich die Funktionalisierung auf die Grundlagen des diakonischen Selbstverständnisses auswirkt, soll an den im Zusammenhang mit Management-Modellen seit den 1990er Jahren stark verbreiteten Leitbildern gezeigt werden. Leitbilder sollen auf allgemein verständliche Weise darstellen, „worin die Identität und die Hauptaufgaben einer Einrichtung bestehen. Sie zeigen die Ziele und Absichten, die zugrunde liegenden Motive und die Werteorientierung, kurz den ideellen Rahmen, in dem einzelne Dienstleistungen zu verorten sind.“<sup>28</sup> Leitbilder sind ein notwendiges Instrument diakonischer Unternehmensführung, haben jedoch das Manko, dass solche „Theologisierungen“ zwar eine Begleitung und Orientierung auf der Reflexionsebene bieten, aber die gelebte Praxis nicht ersetzen können. Die durch den oben beschriebenen Wegfall der „Trägergruppen“ christlicher Identität in einer Organisation entstandene Lücke kann durch Leitbilder oder ähnliche Instrumente nicht aufgefüllt werden. Die religiöse Pluralisierung bei gleichzeitigem Nachlassen der Bindungskräfte konfessioneller Milieus scheint nun dazu zu führen, dass in Leitbildern inhaltlich auf christliche Orientierungen wie Nächstenliebe oder die Gottebenbildlichkeit des Menschen fokussiert wird, die in allgemein gehaltener Sprache anschlussfähig für Grundwerte wie Solidarität oder Menschenwürde dargestellt werden, oder dass auf religiöse Begriffe gänzlich verzichtet wird.<sup>29</sup> Wo jedoch die Herkunft der tragenden Begründungsfiguren diakonischen Handelns nicht mehr deutlich als

---

Entwicklung e.V. (Hg.), *In der Diakonie den Glauben weitergeben – durch Kurse zu Themen des Glaubens* (Diakonie Texte 09.2012), Berlin 2012.

<sup>27</sup> Vgl. Johannes Eurich, *Zur theologischen Funktion und zivilgesellschaftlichen Einbettung der Diakonie*, in: Ders./Wolfgang Maaser (Hg.), *Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik*, Leipzig 2013, 163-178.

<sup>28</sup> Heinz Schmidt, *Marktorientierung und Gerechtigkeit*, in: Johannes Eurich (Hg.), *Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Führungs- und Handlungskontexte*, Wiesbaden 2005, 49-64: 54.

<sup>29</sup> Vgl. die Untersuchung zu Argumentationen von konfessionellen Wohlfahrtsverbänden in Alexander Nagel, *Zwischen Anwaltschaft und Selbstbehauptung. Zur Außendarstellung konfessioneller Wohlfahrtsverbände angesichts religiöser Pluralisierung*, in: Traugott Jähnichen/Alexander-Kenneth Nagel/Katrin Schneiders (Hg.), *Religiöse Pluralisierung. Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände*, Stuttgart 2016, 111-131.



dem christlichen Glauben und seinem Wahrheitsanspruch verpflichtet ersichtlich wird, fällt auch eine der Voraussetzungen für ein bedeutungsvolles interreligiöses Gespräch weg.

(3) Aufhebung der Differenz zwischen christlichen und anderen philanthropischen Organisationen: Als dritte Reaktion auf die religiöse Pluralisierung lassen sich Ansätze anführen, die den Anschluss an eine allgemein-menschliche Philanthropie suchen unter völligem Verzicht auf spezifisch christliche Inhalte. Dahin geht etwa der Vorschlag von Rügger und Sigrist, den Begriff „Diakonie“ nicht weiter zu verwenden<sup>30</sup>. Jedoch folgt daraus ein schwerwiegendes Legitimationsproblem: Wird christliches Hilfehandeln als allgemein-menschliches Helfen charakterisiert, dass keinen spezifisch religiösen Bezug mehr benötigt, worin unterscheiden sich dann diakonische Organisationen noch von anderen altruistisch wirkenden Organisationen?<sup>31</sup> Die Auswirkungen auf diakonische Einrichtungen wären gravierend: Denn wenn es kein Unterscheidungsmerkmal zwischen beiden mehr gibt, gibt es auch keinen Grund mehr, den diakonischen Wohlfahrtsverband weiter bestehen zu lassen, so dass die einzelnen diakonischen Einrichtungen in philanthropischen Institutionen aufgehen müssten.

Ungeklärt ist dabei, wie sich ein solches notwendigerweise vages Verständnis allgemein philanthropischen Helfens und die dieses umsetzende Organisation im interreligiösen Dialog positioniert. Zu vermuten ist eine ähnliche Auseinandersetzung, wie sie in der Debatte über die Ausrichtung der Krankenhausseelsorge anhand des Konzepts der Spiritual Care aufscheint. Zentral bei diesem ist der Begriff der Spiritualität, der jedoch nicht gleichbedeutend zum Begriff der Religion oder als dessen Ersatz eingeführt werden kann. Dies soll in wenigen Sätzen angedeutet werden: Hinterfragt wird in der Debatte explizit, ob bei Spiritual Care überhaupt derselbe Religionsbegriff zugrunde gelegt wird wie bei der Krankenhaus-Seelsorge. So gehe es bei der Suche nach Spiritualität „nicht unbedingt um die Suche nach Gott, sondern eher um die Suche nach dem Ich, um die Suche nach Sinn in Situationen, die als unbarmherzig kontingent erfahren werden, (...)“<sup>32</sup> Spiritualität befindet sich an den „unscharfen Rändern des religiösen Feldes“<sup>33</sup> und ist ein synkretistisches Phänomen, das aufgrund seiner Unbestimmtheit gerade zu geeignet sei, Unbestimmbarkeit und Kontingenz zu symbolisieren. Die Inhalte der Religion, die Kommunikation bestimmter Wertorientierungen und Haltungen treten daher zurück hinter der Authentizität des Sprechens, so dass sich religiöse Kommunikation „zunehmend von Inhalten unabhängig macht“<sup>34</sup>. Selbst wenn die Vagheit des Spiritualitätsbegriffs folglich eine große

<sup>30</sup> Vgl. Rügger/Sigrist, Diakonie, 31, 81.

<sup>31</sup> Vgl. Johannes Eurich, Profillose Diakonie? Zur Diskussion um die Begründung diakonischen Handelns, in: Glaube und Lernen 29 (2014), 33-43.

<sup>32</sup> Isolde Karle, Perspektiven der Krankenhausseelsorge. Eine Auseinandersetzung mit dem Konzept des Spiritual Care, in: Wege zum Menschen 62 (2010), 537-555: 545.

<sup>33</sup> Friedrich Wilhelm Graf, Die Wiederkehr der Götter. Religion in der modernen Kultur, München 2004, 245.

<sup>34</sup> Armin Nassehi, Spiritualität. Ein soziologischer Versuch, in: Eckhard Frick/Traugott Roser (Hg.),

Offenheit impliziert, die *prima facie* einer interreligiösen Gesprächseröffnung zugute kommen könnte, so wird diese Offenheit doch um den „Preis der Entkonkretisierung und Entsinnlichung von Religion“<sup>35</sup> erkaufte. Dagegen gilt: „Religion ist in ihrer historisch gewachsenen Gestalt immer auf konkrete Inhalte, Rituale und Sozialformen bezogen und kommunikativ verfasst. Wird Religion abstrakt und vage definiert, wird sie entkörperlicht und entsinnlicht, formalisiert und schematisiert. Übrig bleibt ein fleischloses Gerippe, dem das Wesentliche verloren ging.“<sup>36</sup> Die religiösen Sprach- und Sinnformen müssen daher als unverzichtbare Ressourcen erkannt und in diakonischen Handlungsfeldern präsent gehalten werden, um in der Diakonie den auf Transzendenz, auf Gott verweisenden Charakter nicht zu verlieren und eigene Positionen markieren zu können, auf die sie sich im interreligiösen Gespräch dann beziehen kann. Damit dieses tatsächlich zu einem Dialog und nicht zu einem Beharren auf dogmatischen Positionen führt, wird nun der Ansatz der Transpartikularisierung aufgegriffen.

(4) Transpartikularisierung: Als vierter Versuch, auf die religiöse Pluralisierung zu reagieren, bietet sich die sogenannte Transpartikularisierung theologischer Interpretamente an, die etwa als Ansatz im Rahmen der Gestaltung einer diakonischen Unternehmenskultur zum Tragen kommen kann. Peter Dabrock versteht unter Transpartikularisierung den Dialog christlicher Begründungszusammenhänge und Wertvorstellungen mit den „Begründungsstrategien fremder Diskurs- oder Kulturpraktiken“<sup>37</sup>. Transpartikularisierung ist durch eine zweifache Bewegung gekennzeichnet: einerseits „zur Gewinnung und Rechtfertigung von Normen“<sup>38</sup> durch einen Rückbezug auf christliche Inhalte, andererseits durch eine Offenheit für den Dialog mit anderen moralischen und religiösen Normen. Dabei zu betonen ist, dass der religiöse - auch der christliche - Wahrheitsanspruch nicht als absoluter, sondern als relativer Wahrheitsanspruch zu verstehen und einzubringen ist, ganz im Sinne von Paul Knitters erster Richtlinie für das interreligiöse Gespräch: „Der Dialog kann und muss auf einer absoluten Verpflichtung gegenüber Wahrheiten basieren, die wir als relativ und begrenzt betrachten. Das bedeutet zu

---

Spiritualität und Medizin. Gemeinsame Sorge für den kranken Menschen, Stuttgart 2009, 35-44: 40; zitiert nach Karle, Perspektiven, 545.

<sup>35</sup> Karle, Perspektiven, 554.

<sup>36</sup> Karle, Perspektiven, 552.

<sup>37</sup> Peter Dabrock, „Suchet der Stadt Bestes“ (Jer 29,7). Transpartikularisierung als Aufgabe einer theologischen Bioethik – entwickelt im Gespräch mit der Differentialethik von Hans-Martin Sass, in: Eva Baumann u.a. (Hg.), Weltanschauliche Offenheit in der Bioethik (Erfahrung und Denken 94), Berlin/New York 2004, 115-146: 139.

<sup>38</sup> Peter Dabrock, Zum Status angewandter Ethik in Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann, in: Traugott Jähnichen/Wolfgang Maaser/Joachim von Soosten (hg.), Flexible Welten. Sozialethische Herausforderungen auf dem Weg in die Informationsgesellschaft (Entwürfe zur christlichen Gesellschaftswissenschaft 11), Münster 2002, 11-42: 30; vgl. dazu auch Peter Dabrock, Antwortender Glaube und Vernunft. Zum Ansatz evangelischer Fundamentaltheologie (Forum Ökumene. Studien zur Dogmatik, Ökumene und Ethik 5), Stuttgart 2000, 202-206 und 279-283.

allererst, dass wenn Dialog irgendeinen Wert haben soll, die Teilnehmenden etwas zu sagen haben müssen, etwas Klares, etwas Bedeutendes, etwas, zu dem sie sich bekennen.“<sup>39</sup> Diese Forderung nach einem „Bekenntnis“ der am Dialog Beteiligten lässt zurückfragen, welche spezifischen Kennzeichen christlichen Hilfehandelns unter Rückbezug auf das Christusereignis formuliert werden können, die wesentliche Elemente diakonischen Selbstverständnisses bilden und auf die nicht verzichtet werden kann<sup>40</sup>. Diese Kennzeichen müssen dann auf die jeweilige Organisation und ihr Handlungsfeld bezogen, also kontextualisiert werden. „In solchen Kontextualisierungsprozessen findet in gewisser Weise *gleichermaßen* ein Einspielen und eine Auseinandersetzung“<sup>41</sup> mit anderen Orientierungen statt. Zur Förderung des diakonischen Selbstverständnisses kommt es dabei auf die Doppelbewegung von ethisch-anthropologischer Diskursivität nach außen und dogmatischer Rückbindung nach innen an, gerade im Gespräch mit anderen Orientierungen: „Dies ist ein stetiger Orientierungsvorgang, in dem Gemeinsamkeiten und Differenzen mit anderen identifiziert und bestimmte Auffassungen bejaht oder abgewiesen werden.“<sup>42</sup>

Für die Diakonie bedeutet Transpartikularisierung folglich, dass sie einerseits ihre christliche Positionierung deutlich machen sollte, nicht ohne dabei aber den relativierten Geltungsanspruch dieser partikularen Positionierung zu reflektieren, dass sie andererseits aber auch anderen Geltungserhebungen mit Toleranz und Offenheit begegnen sollte. Daraus folgt für das diakonische Selbstverständnis angesichts religiöser Pluralisierung: die Diakonie muss den Mut haben, wieder stärker ihren christlichen Kern zu markieren, dies jedoch auf eine Art und Weise, die andere Orientierungen anerkennt und differenzsensibel und pluralismusoffen nach gemeinsamen Schnittmengen mit anderen Anschauungen sucht. Der Diakonie eröffnen sich hier also Gelegenheit wie Aufgabe, ihre christlichen Grundlagen gegenüber einer pluralistischen Mitarbeiterschaft und Öffentlichkeit zu plausibilisieren und der religiösen Pluralisierung dadurch Rechnung zu tragen, dass sie die Partikularität der eigenen Tradition auf Universalisierung hin überschreitet, ohne diese dadurch aufzuheben.<sup>43</sup> Einige sich daraus

---

<sup>39</sup> Paul Knitter, *Gemeinsame Ethik als Teil des interreligiösen Dialogs?*, in: Reinhard Kirste/Paul Schwarzenau/Udo Tworuschka (Hg.), *Wertewandel und religiöse Umbrüche (Religionen im Gespräch 4)*, Balve 1996, 228-241: 235f.

<sup>40</sup> Vgl. Johannes Eurich, *Diakonie angesichts der Herausforderung interreligiöser Begegnung*, in: Christoph Sigrist/Heinz Rügger (Hg.), *Helfendes Handeln im Spannungsfeld theologischer Begründungsansätze*, Zürich 2014, 199-220: 208ff.

<sup>41</sup> Wolfgang Maaser, *Kirche und Diakonie. Anmerkungen zu einem spannungsreichen Verhältnis*, in: Jürgen Albert (Hg.), *Begriff und Gestalt. Zu Grund-Sätzen der Diakonie*, Leipzig 2017, 24-32: 32.

<sup>42</sup> Maaser, *Kirche*, 32.

<sup>43</sup> Ein Unterschied zur Funktionalisierung theologischer Inhalte unter oben (2) ist der Versuch, beim Ansatz der Transpartikularisierung den christlichen Begründungszusammenhang zu wahren und nicht nur solche Topoi herauszugreifen, die sich innerhalb eines diakonischen Management-Verständnisses z.B. nach Wettbewerbsgesichtspunkten einordnen lassen.

ergebende Aspekte sollen im Blick auf den Umgang mit dem Fremden oder Anderen im Folgenden durchgegangen werden.

### 3. Umgang mit dem Anderen als Herausforderung interreligiöser Öffnung

Grundmotivation christlichen Hilfehandelns ist die Nächstenliebe, die in der Liebe Gottes gründet und darin ihren Bezugspunkt hat<sup>44</sup>. Im christlichen Glauben wird die Liebe Gottes als Zuwendung Gottes verstanden, die ohne Bedingungen jedem Menschen gilt. Diese Sichtweise war keineswegs von jeher unumstrittene Orientierung christlichen Handelns; vielmehr war die Frage, wem die Liebe Gottes gilt, wer also zu dem Kreis der so Beschenkten gehört und wer nicht, eine Frage, die zur Zeit der Entstehung des Neuen Testaments kontrovers diskutiert wurde und in Erzählungen wie der vom Barmherzigen Samariter (Lk 10,25-37) oder der Rede vom Weltgericht (Mt 25,31-46) wohl zum ersten Mal über die Grenzen der eigenen Sippe bzw. des eigenen Volkes hinausgehend im Sinne einer Universalisierung christlicher Liebe beantwortet wurde. Um die Antwort auf diese Frage wurde deshalb so gerungen, weil sie die Dichotomie von Innen und Außen betrifft, die bestimmend ist für die Selbstwahrnehmung und Beziehungsgestaltung von Gruppen: sei es die von Familie und Umfeld, von Kirche und anderen Kirchen, von Volk und anderen Völkern, von Religion zu anderen Religionen.<sup>45</sup> Auch wenn die Beantwortung dieser Frage heute anscheinend geklärt ist, so erhält das durch die Frage angezeigte Zuordnungsproblem in pluralistischen Gesellschaften eine hohe Aktualität. Deren besondere Herausforderung ist, dass das ehemals Fremde, das zumeist auch räumlich weit weg war und gegen das man sich daher leichter abgrenzen konnte, nun ganz in die Nähe gerückt ist, das Eigene infrage stellt und die Grenze zwischen innen und außen, dem Eigenen und dem Fremden, neu zur Disposition stellt. Verschärft wird diese Herausforderung durch die allgemeine menschliche Tendenz, das Innere als wertvoller anzusehen als das Äußere, was durch die Religionen, die dem Eigenen eine besondere Bedeutung zumessen, noch verstärkt wird. Solche Tendenzen finden sich sowohl im Alten Testament wie auch in der johanneischen Literatur, in der Jesus und seine Lehre nicht nur als dem anderen überlegen angesehen wird, sondern als die Wahrheit schlechthin.<sup>46</sup> Jedoch gibt es im Neuen Testament ebenso Ansätze, die Grenzen zwischen innen und außen auf der Handlungsebene zu überschreiten und im oben genannten Sinn die Liebe Gottes jedem Menschen zuteil werden zu lassen, insbesondere den

---

<sup>44</sup> Vgl. Johannes Eurich, Love as the core of the diaconal dimension of the church. *Theological Studies* 71 (2). doi: 10.4102/hts.v71i2.2778. 2015.

<sup>45</sup> Vgl. Ottmar Fuchs, Inklusion als theologische Leitkategorie!, in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.), *Behinderung – Profile inklusiver Theologie, Diakonie und Kirche (Behinderung – Theologie – Kirche 7)*, Stuttgart 2014, 12-37: 33 dessen Argumentation ich in diesem Abschnitt folge.

<sup>46</sup> Vgl. Joh 14,6: „Ich bin der Weg, die Wahrheit und das Leben. Niemand kommt zum Vater, denn durch mich.“

Bedürftigen und Notleidenden.<sup>47</sup> Am deutlichsten spiegelt sich dies in den großen jesuanischen Bewegungen auf die Menschen zu wider, etwa wenn Jesus soziale Grenzen überwindet, indem er Menschen an den damaligen gesellschaftlichen Rändern aufsucht und so genannte „Sünder“, Prostituierte und Aussätzigte als Ausdruck seiner Solidarität in die Gemeinschaft seiner Freunde einbezieht.

Besonders eine Erzählung macht die gesellschaftliche Kraft deutlich, die eine Absehung von der Innen-Außen-Grenzziehung ausüben kann: das Gleichnis vom barmherzigen Samariter. Ausgerechnet ein Vertreter eines von den Juden verachteten Mischvolkes, das nicht zu ihrer Volks- und Religionsgemeinschaft gehört, weil es sich nicht an dessen Glaubensvorschriften hält, wird von Jesus als Vorbild empfohlen.<sup>48</sup> Dass dies nicht ohne Provokation ist, liegt auf der Hand. Denn Jesus mutet, indem er den Samariter in seine Wertschätzung mit einbezieht, seinen Zuhörern zu, ihre Vorurteile zu sehen und zu korrigieren. Er hebt damit die Innen-Außen-Grenze auf und stellt den Samariter auf dieselbe Stufe wie einen Volksgenossen, lässt ihm aber zugleich sein Anderssein. Die Grenzüberschreitung besteht somit nicht darin, dass der Samariter integriert wird. Er behält seine Differenz, aber ihm wird die gleiche Wertschätzung entgegengebracht wie dem eigenen Kollektiv. Dadurch stiftet Jesus eine neue Gemeinschaft mit denen, die sich vorher außerhalb befanden. Das heißt, dass die unterschiedlichen Sozial- und Religionssysteme ebenso bestehen bleiben wie auch die sich unterscheidenden Sichtweisen auf das Helfen; dagegen werden jedoch die Vorurteile aufgelöst. Der Samariter wird „in die Gleichstufigkeit der Begegnung aufgenommen, weil dieses andere Kollektiv von Vorurteilen befreit nun die gleiche Würde besitzt wie der eigene Bereich – und dies so sehr, dass man von ihm nicht nur etwas, sondern womöglich etwas Besseres, als man selbst im eigenen Bereich ist, erwarten kann.“<sup>49</sup>

Die Grenze zwischen Innen und Außen wird folglich nicht dadurch aufgehoben, dass das Außen ins Innen integriert wird, und auch nicht dadurch, dass das Innen zugunsten des Außen aufgegeben wird, sondern dadurch, dass „personale Integration“ und „strukturelle Dissoziierung“<sup>50</sup> zusammen gedacht werden. Dies bedeutet, dass die fremde Person bei Wertschätzung ihrer Andersheit in die eigene soziale Welt hineingenommen wird und die

---

<sup>47</sup> Das entspricht auch der vierten Richtlinie für das interreligiöse Gespräch, welche besagt, dass der Orthopraxie der Vorrang vor der Orthodoxie zukommt. Vgl. Knitter, *Ethik*, 239f.

<sup>48</sup> Übrigens wird hier deutlich, dass der Samariter zwar nicht aufgrund explizit genannter religiöser Motive handelt, aber trotzdem in einem religiösen Kontext agiert, d.h. auch nicht einfach als Vertreter einer allgemein-menschlichen Philanthropie angesehen werden kann. Das Fehlen religiöser Motive in der Erzählung vom barmherzigen Samariter markiert eine motivationale Leerstelle vor einem spezifisch religiösen Verständnis, das in der Rahmenhandlung der Erzählung aufscheint. Daher ist auch die Frage der Motivation des Samariters nach beiden Seiten hin offenzuhalten – er dient weder als Beispiel für nicht-religiöses Hilfe-Handeln noch als Beispiel für explizit religiöses Hilfehandeln.

<sup>49</sup> Fuchs, *Inklusion*, 30f.

<sup>50</sup> Fuchs, *Inklusion*, 31.

eigene soziale Welt sich durch die andere soziale Welt irritieren lässt. Die Samariter-Erzählung ist ein Musterbeispiel für die Kritik an der Vorstellung, dass es zwischen Gläubigen und Nichtgläubigen eine Grenze gibt oder zu ziehen ist. Und sie macht deutlich, dass jede Kultur und Religion über ihre allzu klaren Annahmen nachdenken muss und sich ständig auf solche Grenzziehungen hin überprüfen muss.

Aus christlicher Perspektive folgt daraus für den Umgang mit anderen, dass jeder das Lebensrecht und die Freiheit hat, so zu sein, wie er möchte, und dass, wo Grenzen zwischen Menschen bestehen, diese zu überschreiten sind und Solidarität zwischen ihnen zu stiften ist.<sup>51</sup> Für das diakonische Handeln hat dieser Zugang unterschiedliche Konsequenzen. Zunächst steht auch das diakonische Handeln wie jedes religiös fundierte Handeln vor der Herausforderung, nicht in ein Innen-Außen-Denken zu verfallen. Dies kann kranke ebenso wie körperlich oder geistig behinderte Menschen betreffen wie auch Fremde. Aber selbst im Innersten des religiösen Kollektivs kann es auftauchen, wenn Unterscheidungen beim Glauben selbst gemacht werden und sich ein vollkommener Glaube von einem weniger vollkommenen abzuheben versucht, indem etwa das Hilfehandeln der einen als moralisch zutreffender oder wertvoller dargestellt wird als das der anderen.

Außerdem ist es für diakonisches Handeln eine permanente Aufgabe zu entscheiden, wem das Hilfehandeln zu gelten hat. Gerade in pluralistischen Gesellschaften kann das Fremde, auch das kulturell Fremde, eine Herausforderung bedeuten, weil die Vielfalt der kulturellen wie religiösen Orientierungen Überforderung auslösen kann, worauf mit Rückzug in kleine, abgegrenzte Welten reagiert wird. Dennoch kann sich diakonisches Handeln an Aspekten orientieren, die im Christentum, aber auch im Judentum und im Islam eine zentrale Rolle spielen: Barmherzigkeit, Menschenwürde und Gottebenbildlichkeit. Diese drei Grundpfeiler religiösen Denkens bilden eine Grundlage, auf der dem Anderen bzw. dem Fremden in einer Weise begegnet werden kann, die ihn weder geringer schätzt, noch überhöht und die das eigene Handeln irritieren lässt, ohne es ganz in Frage zu stellen.

Für die diakonische Praxis lässt sich daraus Folgendes ableiten:

- Um die Gottebenbildlichkeit zwischen Personen und Kulturen erfahrbar zu machen, muss diakonisches Handeln Erfahrungsräume schaffen, in denen sich Menschen in ihrer Jeweiligkeit begegnen können und in denen eine Atmosphäre der Nächstenliebe herrscht. Hier kann ein Austausch von Noterfahrungen und Scheitern erfolgen, der auch zur Einsicht der eigenen Begrenzung führen kann. Auf diese Weise könnte Solidarität entstehen mit Menschen, die ganz andere Erfahrungen machen mussten und machen müssen aufgrund von Vertreibung, aber auch von Krankheit oder Behinderung. Indem sie

---

<sup>51</sup> Vgl. zu den Konsequenzen für die interkulturelle Theologie: Henning Wrogemann, *Interkulturelle Theologie und Hermeneutik. Grundfragen, aktuelle Beispiele, theoretische Perspektiven* (Lehrbuch Interkulturelle Theologie/Missionswissenschaft 1), Gütersloh 2012.

die Sensibilität für die eigenen Grenzen und Schwächen schärfen und den Anderen das gleiche Lebens- und Überlebensrecht zugestehen, wären diese Orte „soziale Lernschulen“<sup>52</sup>, die Inklusionsprozesse förderten. An diesen Orten wäre eine Integration möglich, die die Identität wahren würde, und die jedem das für ihn nötige Tempo dazu lassen würde, eine Solidarität, die sich nicht nur auf das Eigene erstreckt, sondern auch auf das Fremde, und ein Glaube, der nicht autoritär vermittelt wird, sondern offen ist für andere religiöse Perspektiven.

- Um sich profilieren zu können, muss diakonisches Handeln sich in seiner sozialen Identität und Struktur irritieren lassen: durch andere religiöse Perspektiven, durch andere Ethnien wie überhaupt durch das Stigmatisierte. Durch eine im Glauben fundierte Grenzüberwindung kann diakonisches Handeln sich denen öffnen, die jenseits der Grenze sind, sie anerkennen und zur Teilhabe an der Gemeinschaft verhelfen.
- Um sensibel zu bleiben für die Unterschiedlichkeit von Perspektiven sollte diakonisches Handeln die Erfahrungsräume als Lernwege verstehen, in denen das Evangelium nicht aus einer Position der Überlegenheit eingebracht wird, sondern „im Glauben daran, dass der pfingstliche Geist des Evangeliums in den unterschiedlichen Kulturen jeweils seine eigene unverwechselbare Geschichte und Entfaltung haben wird.“<sup>53</sup>
- Um als diakonisches Handeln erkennbar zu sein, muss diakonisches Handeln die Spannung zwischen eigener Identität und sich von außen In-Frage-stellen-lassen produktiv bewahren und versuchen, nicht in eine Schieflage zu geraten, in der es auf die eine oder die andere Seite verfällt und die jeweils andere Seite dann nicht mehr einbezieht (siehe dazu oben „Transpartikularisierung“).

#### 4. Weitere Schritte im Sinne einer interreligiösen Öffnung

Angesichts der großen Zahl von Menschen, die mit anderen kulturellen und religiösen Hintergründen nach Deutschland kommen oder hier bereits Teil der Gesellschaft geworden sind, besteht die Herausforderung darin, Menschen mit unterschiedlicher sprachlicher, kultureller, sozialer und religiöser Prägung nicht als Bedrohung zu sehen, sondern als Potenzial für den gesellschaftlichen Wandel. Auch Kirche und Diakonie stellt sich die Frage, wie sie im Kontext einer sich immer stärker ausdifferenzierenden Migrationsgesellschaft in Deutschland und Europa agieren werden. 2014 hatte die Konferenz der Kirchen am Rhein angesichts von Migration und Flucht zu den Aufgaben von Kirche und Diakonie eine Stellungnahme

---

<sup>52</sup> Fuchs, Inklusion, 36.

<sup>53</sup> A.a.O., 30.

formuliert (Liebfrauenberg-Erklärung<sup>54</sup>), in der eine „Theologie der Konvivenz“<sup>55</sup> gefordert wurde. Diese zielt auf eine gleichberechtigte Teilhabe und das Zusammenleben von Menschen mit verschiedenen Hintergründen nach dem Vorbild Jesu, um sich vorbehaltlos den Menschen zu nähern und sich auch von ihnen „irritieren“ zu lassen. Evangelische Kirchen sollten nicht nur „Kirche für Andere“ sein, sondern auch „Kirche mit Anderen“<sup>56</sup>. Die Evangelische Kirche im Rheinland hat in einem Beschlussantrag zur Landessynode ebenfalls im Jahr 2014 zu einer neuen Ekklesiologie „im Lichte der unvermindert regen globalen Migrationsbewegungen und der wachsenden kulturellen, ethnischen und religiösen Diversität der deutschen Gesellschaft“<sup>57</sup> aufgerufen. Eine „kulturelle Öffnung“ erfordere ein Umdenken bei „Verkündigung, Seelsorge, Diakonie und kirchliche(r) Bildungsarbeit“: „Dabei soll es nicht mehr allein darum gehen, Menschen mit anderem kulturellen und ggf. auch religiösen Hintergrund nur als Rezipienten kirchlichen und diakonischen Handelns zu sehen, sondern sie in diesem Rahmen partnerschaftlich an der kirchlichen und diakonischen Arbeit und damit auch aktiv an der Dienstgemeinschaft und deren Gestaltung zu beteiligen.“<sup>58</sup>

Bereits 2011 hatte die Konferenz der Kirchen im Rheinland in einer weiteren Erklärung die gesellschaftliche Brückenfunktion der Kirchen betont und diese aufgefordert, „ihren Beitrag zur Integration von Migrantinnen und Migranten zu leisten. In ihren Gemeinden bietet sie Orte der Zugehörigkeit, wo alle Menschen guten Willens willkommen sind. So nehmen sie eine wichtige Brückenfunktion zwischen Zugewanderten und der aufnehmenden Gesellschaft wahr. Sie nehmen sich insbesondere der sozial Unterprivilegierten an. Sie öffnen ihre Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen interkulturell und ermöglichen Migrantinnen und Migranten die Teilhabe und verantwortliche Mitgestaltung.“<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Liebfrauenberg-Erklärung der Kirchen am Rhein zu den Herausforderungen von Migration und Flucht. Ergebnis einer Konsultation der Konferenz der Kirchen am Rhein und der Gemeinschaft evangelischer Kirchen in Europa/Leuenberger Kirchengemeinschaft, 10. bis 12. Mai 2004, Liebfrauenberg, Elsass in: [www.ekiba.de/html/media/dl.html?i=16092](http://www.ekiba.de/html/media/dl.html?i=16092) (Zugriff am 16.4.2016).

<sup>55</sup> Der Terminus „Theologie der Konvivenz“ geht auf den Heidelberger Missionswissenschaftler Theo Sundermeier zurück. Vgl. dazu z.B. Theo Sundermeier, *Konvivenz als Grundstruktur ökumenischer Existenz heute*, in: *Ökumenische Existenz heute* Bd.1, München 1986, 49-100.

<sup>56</sup> Vgl. Heinrich Grosse, *Von einer Kirche für die Armen zu einer Kirche mit den Armen?*, in: Johannes Eurich u.a. (Hg.), *Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze in Kirche und Diakonie*, Stuttgart 2011, 309-328.

<sup>57</sup> Evangelische Kirche im Rheinland (Hrsg.). *Vorlage des Beschlussantrags „Kirchengesetz zur Änderung des Kirchengesetzes über die ausnahmsweise Einstellung von Mitarbeitenden, die nicht der evangelischen Kirche angehören (Mitarbeitenden-Ausnahme-Gesetz – MitarbAusnG) auf der Landessynode 2014 der Evangelischen Kirche im Rheinland“ (LS 2014 Drucksache 13).*

<sup>58</sup> Ebd.

<sup>59</sup> So formuliert in *„Identität und Integration. Zusammenleben in Vielfalt und Verschiedenheit. Eine Ermutigung für unsere Kirchen“*. Eine Erklärung der Konferenz der Kirchen am Rhein, Regionalgruppe der Gemeinschaft Evangelischer Kirchen in Europa, Strasbourg, 2. Juli 2011, 4.



Diese Zielperspektive hat Stefan Heinemann in seiner Dissertation „Interkulturalität“<sup>60</sup> mit Leitlinien unterfüttert, die diakonisches und kirchliches Handeln in Migrationskontexten anleiten sollen. Biblischer Bezugspunkt für diese Leitlinien sind die Gastmähler Jesu, bei denen Jesus „die Annahme jedes Menschen im Wissen und in Akzeptanz seiner Biographie und seines soziokulturellen Hintergrunds vorgelebt“<sup>61</sup> hat. Als zeichenhafte Ankündigung der kommenden Welt Gottes werden folgende Aspekte aus den Gastmählern abgeleitet, welche die Teilhabe des Fremden am gesellschaftlichen Leben befördern sollen: So wird ein Perspektivwechsel für Deutsche und Migranten gefordert, um „der Relativität eigenkultureller Standards bewusst zu werden und fremdkulturelle Standards als gleichberechtigte Lebensentwürfe mit ihren spezifischen Vor- und Nachteilen akzeptieren zu lernen (...)“<sup>62</sup>. Dafür sind auch hier Lernorte vorgesehen, die durch Aktivierung des ehrenamtlichen Engagements in Kirchengemeinden gestaltet werden können. Ziel ist die Beheimatung der Fremden durch Aufbau persönlicher Beziehungen, die Ehrenamtliche eher als Professionelle in diakonischen Einrichtungen leisten können. Professionelle Mitarbeiter können dagegen eine zielgruppenspezifische, kulturbewusste Arbeitsweise verfolgen und die religionskulturelle Identität von Migranten bewusst zu integrieren versuchen – etwas, das säkulare Sozialarbeit nicht in demselben Maße umsetzen kann.<sup>63</sup> Als Kern diakonischen Engagements werden Freiräume für Partizipation in allen gesellschaftlichen Bereichen angestrebt, um die Einbindung von betroffenen Menschen in den Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen zu befördern. Nicht zuletzt können institutionelle Kontakte und Kooperationen dazu genutzt werden, unter Selbstorganisationen von Migranten Bündnispartner „guten Willens“ jenseits der Grenzen der eigenen Konfession oder Religion zu finden.<sup>64</sup> Kirchengemeinden können Partnerschaften mit Moscheegemeinden und Gemeinden fremdsprachiger Herkunft eingehen und darüber auch etwas über die Symbiose von Christentum und westlicher Kultur lernen. Entsprechend fordert das Grundsatzpapier des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Hessen-Nassau mit dem Titel „Interkulturelle Orientierung und Öffnung der Diakonie“<sup>65</sup> als Grundlage für interkulturelle und interreligiöse Öffnungsprozesse eine theologische Reflexion, die die eigene Glaubenspraxis überprüft und im interreligiösen Diskurs begleitet, aber auch deutlich macht, woran z.B. das christliche Profil der einzelnen diakonischen Einrichtungen erkennbar ist. Grundsätzlich wird für die Diakonie bejaht, dass sie sich an Gerechtigkeitsprinzipien und Menschenrechten orientiert und es zu ihrer Aufgabe macht, Ungleichheiten und

---

<sup>60</sup> Stefan Heinemann, *Interkulturalität. Eine aktuelle Herausforderung für Kirche und Diakonie*, Neukirchen-Vluyn 2012, 193ff.

<sup>61</sup> A.a.O., 131.

<sup>62</sup> A.a.O., 193.

<sup>63</sup> Vgl. ebd.

<sup>64</sup> Vgl. a.a.O., 195.

<sup>65</sup> Vgl. Diakonisches Werk in Hessen und Nassau e.V., Dokumentation.

Machtasymmetrien zu benennen. Gerade wenn sie Teilhabechancen für Migranten erhöhen, Zugangsbarrieren abbauen und Menschen in aller Unterschiedlichkeit, sozialen und kulturellen Vielfalt beteiligen will, muss sie sich „im Sinne einer lernenden Institution interkulturell orientieren und öffnen. In verschiedenen Arbeitsfeldern der Diakonie haben Mitarbeitende und Teams diese Herausforderung längst erkannt und arbeiten bereits ‚interkulturell‘. Die Interkulturelle Orientierung und Öffnung der Diakonie knüpft an diese Erfahrungen an, um einen Prozess in Gang zu setzen, der die gesamte Organisation und das Personalmanagement umfasst und auf den Leitungsebenen verankert ist.“<sup>66</sup> Gerade weil insbesondere interreligiöse Öffnungsprozesse das Selbstverständnis als diakonische Einrichtung zentral betreffen, ist die Entwicklung überzeugender und umfassender Konzeptionen notwendig, welche deutlich machen, wie interreligiöse Öffnung bei gleichzeitigem Rückbezug auf die eigene Glaubenstradition gelingen kann, woran sich dies erkennen lässt und wie dies organisatorisch gestaltet werden kann. Gelingen kann dies nur, wenn eine diakonische Einrichtung Kommunikationsräume für das Evangelium eröffnet, in denen gemeinsam darum gerungen wird, wie die christliche Deutung der Wirklichkeit im Prozess helfenden Handelns durch die Begegnung mit dem Fremden angefragt, auf ihre grundlegenden Prinzipien hin reflektiert und in der wertschätzenden und akzeptierenden Begegnung mit dem Fremden realisiert werden kann. Entsprechend müssen christliche Begründungen diakonischer Identität unter der Bedingung weltanschaulicher Pluralität ins Verhältnis zu anderen religiösen Orientierungen gesetzt werden – eine rein innerchristliche Ausrichtung genügt nicht mehr.

---

<sup>66</sup> A.a.O., 30.

# Das Selbstverständnis der Diakonie im Kontext ihres unternehmerischen Handelns\*

*Tobias Staib*

Die Werteorientierung der Diakonie ist seit jeher eine der fundamentalen Fragen, denen sich die Diakoniewissenschaft immer wieder stellen muss. In jüngerer Zeit wird diese Frage vermehrt vor dem Hintergrund der zunehmenden Wettbewerbsorientierung gestellt. Immer wieder ist es die Frage, ob diakonisches Selbstverständnis und Wettbewerbsorientierung sich nicht eigentlich ausschließen, ob die Orientierung an institutionellen Unternehmensinteressen und die Orientierung am diakonischen Auftrag, der immer die unmittelbare Not des Nächsten im Blick hat, überhaupt vereinbar sind.

Diese Frage stellt sich vor dem Hintergrund der europäischen Initiativen zur Förderung unternehmerischen Handelns, wie sie in der „Initiative für soziales Unternehmertum“<sup>1</sup> der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2011 skizziert ist, noch einmal verschärft. Im Folgenden wird zunächst der Frage der Werteorientierung der Diakonie nachgegangen und die Konsequenzen für die institutionalisierte Diakonie beleuchtet, bevor dieses Selbstverständnis im Verhältnis zur wettbewerblichen Ordnung des Sozialmarktes in den Blick genommen wird. Nach einer Bestandsaufnahme der Lage der Diakonie auf dem heutigen Sozialmarkt werden schließlich die von der Europäischen Kommission geplanten Initiativen in ihren Auswirkungen auf die deutsche Diakonie bewertet.

## 1. Das Selbstverständnis der Diakonie<sup>2</sup>

Theodor Strohm hat vorgeschlagen, diakonisches Handeln in folgende Kriterien und Motive zu fassen:<sup>3</sup> Diakonische Motive sind zum einen die Gottesliebe, die zur Nächstenliebe befähigt

---

\* Dieser Beitrag beruht auf einem Redemanuskript für die Fachtagung „Diakonische Unternehmen und der europäische ‚Sozialmarkt‘: Werte – Wirkung – Wettbewerb“ der Diakonie Deutschland am 21. September 2015 in Berlin.

<sup>1</sup> Vgl. Europäische Kommission, Initiative für soziales Unternehmertum. Schaffung eines „Ökosystems“ zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation (KOM (2011) 682 endgültig), <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/DE/1-2011-682-DE-F1-1.Pdf> (abgerufen am 16.11.2015).

<sup>2</sup> Siehe hierzu ausführlich Tobias Staib, Diakonisches Hilfehandeln als Vertrauensbeziehung. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung diakonischer Finanzierungsstrukturen (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg 51), Leipzig 2013, 20-85.

<sup>3</sup> Vgl. Theodor Strohm, Diakonie – biblisch-theologische Grundlagen und Orientierungen, in: Volker

und dazu befreit, ohne Rechtfertigungsdruck die sich konkret ergebenden Möglichkeiten menschlichen Lebens zu nutzen. Der Mensch hat die Möglichkeit, am Aufbau des Reiches Gottes mitzuwirken, aber er kann und muss dieses nicht verwirklichen. Diakonisches Handeln entscheidet sich daher im Vollzug, nicht an bestimmten Orten. Zum anderen impliziert dieser Sachverhalt einen eschatologischen Vorbehalt, der die Vorläufigkeit menschlichen Handelns vor Augen führt. Dies jedoch beinhaltet auch eine eschatologische Ermutigung, denn der Mensch ist dazu aufgerufen und ermutigt, an der gottebenbildlichen Menschlichkeit teilzuhaben, die in Jesus Christus grundlegend erschienen ist. Kriterien für diakonisches Handeln sind Solidarität und Verantwortung für Mitmenschen, die Berufung des Menschen zu Freiheit und Mündigkeit, der Dienst am Menschen und nicht die Herrschaft über ihn, der Einsatz für das Recht im Sinne der Hilfe für Schwache und Schutzbedürftige. Das zentrale Kriterium ist jedoch immer die Liebe.

Das diakonische Selbstverständnis lässt sich daher wie folgt auf den Punkt bringen: „Menschen lassen sich aus der konkreten Begegnung mit Menschen zu Hilfe motivieren. In diakonischer Perspektive ist diese Nächstenliebe ein durch Gottesliebe ermöglichter Akt, indem beide Akteure zugleich Gebende und Empfangende sind.“<sup>4</sup>

Diakonie will also ihrem Selbstverständnis nach helfende Begegnungen zwischen Menschen ermöglichen. In diesen Begegnungen gehen Menschen auf die konkrete Not, die Ihnen vom Nächsten entgegen kommt, ein und lassen sich aus dieser Begegnung heraus zu Hilfe motivieren. Diakonie geschieht dort, wo Menschen einander diakonisch begegnen. Nicht alle diese Erwartungen sind explizierbar, vieles bleibt implizit. Es handelt sich dabei um Vertrauensbeziehungen. Dieses Selbstverständnis ist nicht an irgendeine institutionellen Voraussetzungen gebunden.

Dass diakonische Dienstleistungen Vertrauensbeziehungen sind, soll im Folgenden näher erläutert werden. Auf die Leistungserstellung zwischen den Professionellen und den Adressaten diakonischer Dienstleistungen angewendet zeigt sich, dass der Adressat trotz theoretisch denkbarer Überwachungsmechanismen ein hohes Maß an Vertrauen platzieren muss, insbesondere dann, wenn er wenigstens partiell unmündig ist. Zugleich ist die Besonderheit der Leistungserstellung bei sozialen Dienstleistungen darin zu sehen, dass der Adressat selbst bei der Leistungserstellung mitwirken muss. Dieses wechselseitige Geschehen lebt also davon, dass sich die handelnden Akteure vertrauensvoll aufeinander einlassen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Aspekte wie das Professionsverständnis oder die intrinsische Motivation der Beteiligten eine besondere Bedeutung. Das gleiche gilt für den zentralen Normen- und Wertebezug der Organisation, innerhalb derer sich die Leistungserstellung vollzieht, der über

---

Herrmann/Martin Horstmann (Hg.), Studienbuch Diakonie 1. Biblische, historische und theologische Zugänge zur Diakonie, Neukirchen-Vluyn 2006, 15-25.

<sup>4</sup> Staib, Diakonisches Hilfehandeln, 432.

die Professionellen als Zugangspunkte im Sinne Anthony Giddens' stets vorgelebt und vermittelt werden muss.<sup>5</sup> Hier zeigt sich in einem besonderen Maße der Vertrauenscharakter diakonischer Dienstleistungen, da hier der implizite Charakter nicht allein darin deutlich wird, wie eine soziale Dienstleistung an sich entsteht, sondern da der Vertrauenscharakter das gesamte diakonische, religiös fundierte Selbstverständnis umfasst.

Vertrauen ist in theologischer Perspektive ein Phänomen, das der menschlichen Machbarkeit letztlich entzogen ist und bei dem die affektive Disposition und der Erfahrungshintergrund der Vertrauensgeber eine entscheidende Rolle spielen. Vertrauen wird insbesondere von Knud E. Løgstrup als ein natürliches Daseinsphänomen menschlichen Lebens beschrieben, von dem eine ethische Forderung auf Entsprechung ausgehe. Diese souveräne Daseinsäußerung menschlichen Lebens ist aus theologischer Perspektive gerade kein rationaler Akt, wenngleich rationale Überlegungen hinzukommen können. Zudem kann ein Mensch entgegen seinem natürlichen Impuls auch kein Vertrauen platzieren.<sup>6</sup> Eilert Herms betont, dass Vertrauen theologisch interpretiert wesentlich von grundsätzlichen, in Gott gründenden Verlässlichkeitserfahrungen her möglich wird, die einen dem Menschen unverfügbar bleibenden affektiven Vertrauensimpuls verstärken.<sup>7</sup> Dieser natürliche Vertrauensimpuls gehört für Ingolf U. Dalferth zu einem menschlich gelebten Leben hinzu, der jedoch erst durch das vorgängige Entgegenkommen Gottes her möglich wird. Dabei wird die Möglichkeit von enttäuschem Vertrauen vor dem Hintergrund des christlichen Sündenverständnisses stets mit zu denken sein. Aber gerade vor dem Hintergrund des Vergebungsgeschehens Gottes durch Christus können Christen Vertrauen auch und gerade im Angesicht der Sünde wagen. Gelingendes Vertrauen ist letztlich aber immer der Einbruch göttlicher Realität, ein Stück des Reiches Gottes im Hier und Jetzt des diesseitigen Lebens.<sup>8</sup>

## 2. Konsequenzen des diakonischen Selbstverständnisses für das institutionelle Gebilde diakonischer Unternehmen und Verbände

Das Management diakonischer Unternehmen hat im Wesentlichen die Aufgabe, die Rahmenbedingungen der Arbeit so zu gestalten, dass diese dem Charakter diakonischer

---

<sup>5</sup> Vgl. Anthony Giddens, *Konsequenzen der Moderne*, übers. v. Joachim Schulte, Frankfurt a.M. 1995, sowie Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 153f.

<sup>6</sup> Vgl. Knud E. Løgstrup, *Die ethische Forderung*, Tübingen 1959, 7.

<sup>7</sup> Vgl. Eilert Herms, *Vertrauen*, in: Ders., *Zusammenleben im Widerstreit der Weltanschauungen. Beiträge zur Sozialethik*, Tübingen 2007, 155-168.

<sup>8</sup> Vgl. Ingolf U. Dalferth, *Vertrauen ist menschlich*, in: Institut für Hermeneutik und Religionsphilosophie, Theologische Fakultät Universität Zürich (Hg.), *Vertrauen verstehen (Hermeneutische Blätter 1/2 [2010])*, 142-157.

Leistungserstellung, wie soeben beschrieben, gerecht werden.<sup>9</sup> Die Diakonie in ihren Unternehmen und Verbänden hat daher zunächst einmal dafür zu sorgen, dass das skizzierte Selbstverständnis Raum zur Verwirklichung erhält. Hier spielt insbesondere die Mitarbeiterauswahl und die Beachtung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle: Sie ist mitentscheidend dafür, was in der konkreten Hilfesituation geschieht. Wird Hilfe nach Schema F geleistet? Oder schaut ein Mitarbeiter auf seinen Klienten als Nächsten, auf das konkrete Bedürfnis, das ihm entgegen kommt? Ein diakonisches Unternehmen wirkt diakonisch immer nur über die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Zugespitzt gesagt: Es gibt unter dem Dach der Diakonie diakonische und nicht-diakonische Leistungen, entscheidend dafür ist die konkrete Begegnung zweier Individuen. Mit Eberhard Hauschildt gesprochen ist Diakonie nicht zuletzt in hohem Maße auch ein Interpretationsbegriff:<sup>10</sup> Hilfesgeschehen kann als diakonisch gedeutet werden, kann aber gleichzeitig von anderen anders gedeutet werden. Für das System diakonischer Unternehmen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Zugangspunkte im Sinne Anthony Giddens und damit zentral mitverantwortlich für die Frage, wie das Hilfesgeschehen in einem diakonischen Unternehmen interpretiert wird.

Das diakonische Profil muss Gegenstand von Kommunikations- und Vermittlungsprozessen innerhalb der Organisationen sein, es muss sich in den operativen Prozessen niederschlagen.<sup>11</sup> Die Unternehmenswerte müssen letztlich im Sinne von Leadership, also Führung nicht im rein funktionalen Sinne, sondern vermittelt durch die Persönlichkeit der Führungskraft, vorgelebt werden.<sup>12</sup> Gleich wie diese Werte gefunden werden, ob von oben vorgegeben oder von unten in diskursiven Prozessen ausgehandelt, sie müssen letztlich von der Unternehmensleitung mitgetragen und verantwortet werden. Entscheidend ist die Entsprechung von Organisationsidentität und individuellem Handeln.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 435.

<sup>10</sup> Vgl. Eberhard Hauschildt, Anschlussfähigkeit und Proprium von ‚Diakonie‘. Zwischen Fachlichkeit, Ethik und Theologie, in: *Glaube und Lernen* 29,1 (2014), 44-62: 45.

<sup>11</sup> Siehe beispielsweise kürzlich den Vorschlag von Ulf Liedke, Profil als Prozess. Grundzüge eines diakonischen Profildialogs, in: *Pastoraltheologie. Monatsschrift für Wissenschaft und Praxis in Kirche und Gesellschaft* 104,1 (2015), 3-20, der einen diakonischen Profildialog als Prozess vorgeschlagen hat. Siehe hierzu außerdem den Prozess zur Kulturentwicklung der Paul Gerhardt Diakonie in den Jahren 2009 bis 2013, vgl. Rainer Wettreck/Veronika Drews-Galle, Diakonie als Vertrauensmarke gestalten. Zur strategischen Notwendigkeit integraler Kulturentwicklung diakonischer Unternehmen, in: *Praktische Theologie. Zeitschrift für Praxis in Kirche, Gesellschaft und Kultur* 48,4 (2013), 236-251.

<sup>12</sup> Vgl. zum Begriff des Leadership den Sammelband Johannes Eurich/Alexander Brink (Hg.), *Leadership in sozialen Organisationen (Soziale Investitionen)*, Wiesbaden 2009.

<sup>13</sup> Siehe jüngst u.a. auch Michael Nauerth, Bunte Koalition statt Glaubensgemeinschaft. Reflexionen zur Identität diakonischer Organisationen, in: *Praktische Theologie. Zeitschrift für Praxis in Kirche, Gesellschaft und Kultur* 48,4 (2013), 169-174, der erneut darauf verweist, dass die Organisationsidentität durchaus diakonisch sein kann, selbst wenn nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Glaubensbasis, die damit verbunden ist, teilen. Allerdings darf das individuelle Handeln der Mitarbeiter nicht dieser Wertebasis widersprechen.

### 3. Der Wandel im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis von einem „korporatistischen zu einem wettbewerblichen Modell“<sup>14</sup>

Grundsätzlich ist die Wettbewerbsorientierung aufgrund des skizzierten Selbstverständnisses zu begrüßen. „Der Wettbewerb ist zwingende Konsequenz garantierter Wahlrechte.“<sup>15</sup> Auch wenn die Frage der Organisation eines Hilfesystems keine grundlegende Wertefrage ist, so ist doch zu konstatieren, dass der Wettbewerb dem skizzierten Hilfeverständnis in keiner Weise widerspricht. Im Gegenteil: Durch den Wettbewerb unterschiedlicher Anbieter hat der Kunde zunächst einmal die Wahl, die ihm gesetzlich auch zugestanden wird, das sogenannte Wunsch- und Wahlrecht. Marktzugangsbarrieren wie beispielsweise informelle Absprachen oder Investitionskostenförderung, die insbesondere im Bereich der Eingliederungshilfe noch immer deutlich spürbar sind, sind vor diesem Hintergrund klar abzulehnen. Ebenso kritisch sind Vergabeverfahren zu sehen, die als eine gesteuerte Bedarfsplanung der Politik bewertet werden müssen.<sup>16</sup>

Jedoch gibt es auch diverse Probleme, mit denen im sozialen Dienstleistungssektor umzugehen ist, wenn eine verstärkt wettbewerbliche Logik zugrunde gelegt wird. Zu nennen ist hier zunächst die Tatsache, dass der Markt sozialer Dienstleistungen in Deutschland und anderswo ein unvollkommener Markt ist. Ein illustrierendes Kennzeichen dieser Feststellung ist beispielsweise die eingeschränkte Konsumentensouveränität: Es ist häufig nicht der Adressat diakonischer Leistungen selbst, der per definitionem ein freies Wunsch- und Wahlrecht hat, der über die Wahl eines Anbieters entscheidet, sondern oftmals tun dies Dritte, etwa Angehörige oder gesetzliche Betreuer, die die Leistungen nicht unmittelbar erleben. Hinzu kommt das Problem der Koproduktion: Anders als bei gegenständlichen Gütern wie beispielsweise Automobilen oder Fernsehern handelt es sich auf dem Markt sozialer Dienstleistungen nie um eine eindimensionale Leistungserstellung. Vielmehr handelt es sich um eine Koproduktion von Professionellen und Adressaten der Leistung. Das Beispiel der Bildung mag dies illustrieren: Das „Produkt“ Bildung kann nicht einfach vom Lehrer auf den Schüler übertragen werden, vielmehr handelt es sich um ein Beziehungsgeschehen, in dem beide Seiten zugleich Lernende und Lehrende sind. Das Ergebnis des Beziehungsgeschehens hängt wesentlich von der Mithilfe des Schülers ab. Dies wiederum zeigt, dass es für eine qualitative Beurteilung dieser „Güter“ eine Betrachtung des Beziehungsgeschehens zwischen Adressaten und Professionellen braucht.

---

<sup>14</sup> Georg Cremer/Nils Goldschmidt/Sven Höfer, *Soziale Dienstleistungen. Ökonomie, Recht, Politik*, Tübingen 2013, 115ff.

<sup>15</sup> Georg Cremer, Dilemmata von Wohlfahrtsverbänden im Wettbewerb, in: Dorothea Greiling/Markus Gmür/Ludwig Theuvsen (Hg.), *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele*, Linz 2015, 25-38: 29.

<sup>16</sup> Vgl. a.a.O., 30.

Zugespißt gesagt: Für ein gutes Ergebnis braucht es die Mitwirkung des Adressaten. Diese lässt sich aber nicht im Wettbewerb abbilden.<sup>17</sup>

Ein weiteres Problem besteht in der Gemeinnützigkeit gemäß §§ 51-68 Abgabenordnung: Sie gewährt den gemeinnützigen Unternehmen zwar allerhand Vorteile, vor allem im steuerlichen Bereich, zugleich ist damit aber auch ein Gewinnausschüttungsverbot verbunden. Dies wiederum erschwert den Zugang gemeinnütziger Unternehmen zu privatem Kapital, das auf eine finanzielle Rendite hin ausgerichtet ist. Dieses Problem ist erklärtermaßen eine der zentralen Fragestellungen, die die Europäische Kommission laut ihrer Mitteilung zur „Initiative für soziales Unternehmertum“ von 2011 angehen will. Soziale Unternehmen sind hier so definiert, dass ihre „Gewinne größtenteils wieder investiert werden“<sup>18</sup> – und damit eben nicht vollständig wieder investiert werden müssen, wie es das Gewinnausschüttungsverbot des deutschen Gemeinnützigkeitsrechts vorsieht. Schließlich liegt ein Problem in der Trennung von Leistungsempfänger und Geldgeber. Der Kunde, bei dem die Leistung ankommt, ist häufig nicht identisch mit demjenigen, der für diese Leistungen bezahlt. Das erschwert eine wettbewerbliche Preisbildung für diakonisches Hilfehandeln als eine ganzheitliche Leistung – stattdessen werden quantitativ abbildbare und überprüfbare Kriterien zur Vergütung herangezogen. Hinzu kommt die starke Abhängigkeit von häufig nur einem einzigen Geldgeber. Das ist dem Wesen nach ein Nachfrage-Monopol – auf einem Markt, an dem sich Qualität durchsetzen soll, ist dies nicht förderlich.

#### 4. Deutsche Diakonie im Wettbewerb heute

Die Diakonie hat im Wesentlichen zwei Kernfunktionen: Hilfe vor Ort und eine anwaltschaftliche Funktion.<sup>19</sup> Der Wettbewerb ist nun insbesondere für die Funktion, Hilfe vor Ort zu leisten, nicht negativ. Es handelt sich zunächst einmal lediglich um eine neue Steuerungslogik. Unter Druck gerät durch die wettbewerbliche Ordnung hingegen die anwaltschaftliche Funktion der Diakonie. Der Grund hierfür ist vor allem die Schwierigkeit, sich als Marktteilnehmer mit seinem institutionellen Eigeninteresse zu positionieren und zugleich die Interessen der eigenen Kunden anwaltschaftlich zu vertreten.<sup>20</sup> Die anwaltschaftliche Funktion ist jedoch zugleich unerlässlich: Die Anwaltschaft für sozial

---

<sup>17</sup> Vgl. hierzu ausführlich Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 172ff.

<sup>18</sup> Europäische Kommission, *Initiative für soziales Unternehmertum*, 2.

<sup>19</sup> Vgl. Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 79-82.

<sup>20</sup> Vgl. dazu auch den grundlegenden Aufsatz von Johannes Eurich, *Nächstenliebe als berechenbare Dienstleistung. Konsequenzen der neuen Wohlfahrtspolitik für das theologische Selbstverständnis und die Restrukturierung der Diakonie*, in: Ders./Wolfgang Maaser (Hg.), *Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik* (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg 47), Leipzig 2013, 75-99.



benachteiligte Gruppen ist durch den Wettbewerb aufgrund des unvollkommenen Marktes nicht ausreichend sichergestellt.

In diesem Kontext hat sich in den vergangenen Jahren eine interessante Diskussion entwickelt, wie diese unterschiedlichen Funktionen der Diakonie miteinander vermittelt werden können. Vorgeschlagen wurde in diesem Zusammenhang beispielsweise die Trennung der Interessensvertretung: während die diakonischen Unternehmen sich auf ihre unternehmerischen Interessen in der Leistungserbringung im sozialstaatlichen Regelsystem konzentrieren würde, könnten sich die diakonischen Verbände auf die Wahrnehmung der anwaltschaftlichen Interessenvertretung fokussieren.<sup>21</sup> Auf die Probleme dieses Modells hat jedoch zurecht Matthias Möhring-Hesse hingewiesen: Solange die Finanzierung der Verbände in diesem Modell weiterhin über die mächtigen diakonischen Unternehmen läuft, ist die versteckte institutionelle Interessenwahrnehmung sehr wahrscheinlich, die Trennung also nur eine scheinbare. Und zum anderen hängt beides – anwaltschaftliche Vertretung und Leistungserbringung sachlich untrennbar zusammen, wie sonst sollen tatsächlich existierende Bedarfe und Notlagen identifiziert werden?<sup>22</sup> Johannes Eurich schlägt daher stattdessen vor, das Verhältnis der beiden Funktionen von Diakonie eher kontextgesteuert zu gestalten: Der Verband nimmt in diesem Modell die Aufgabe von Wissensmanagement für die Einrichtungen wahr: hier wird professionelles Sozialmonitoring betrieben und die sozialpolitischen Entwicklungen beobachtet, mitgestaltet und für die Einrichtungen aufbereitet. Mit diesen übergreifenden Erkenntnissen müssen die Erfahrungen der Träger vor Ort korreliert werden, hier werden soziale Notlagen oftmals zuerst sichtbar und hier finden sich auch am schnellsten innovative Lösungen. Eine dergestalt ausgeformte, von einer doppelten Bestandsaufnahme geprägte Sozialanwaltschaft wäre in der Lage, systematisch auf neu auftretende Bedarfslagen zu reagieren und diese strategisch zu verfolgen.<sup>23</sup> Die Interessensgegensätze zwischen dem institutionellen Interesse der Diakonie als Teilnehmer am Sozialmarkt und des Sozialanwalts Diakonie sind damit zwar nicht aufgelöst, aber doch so miteinander vermittelt, dass die Anwaltschaft ihren dezidierten Ort und ihre sichtbare Wahrnehmung erhalten.

Die Kernherausforderung ist jedoch die Finanzierung diakonischer Arbeit. Diese muss dem impliziten Charakter der diakonischen Leistungserstellung Rechnung tragen. Die stark

---

<sup>21</sup> Vgl. für den Bereich der Caritas Hejo Manderscheid, Modernisierungsstrategien und Organisationsentwicklung innerhalb der verbandlichen Caritas, in: Ders./Joachim Hake (Hg.), *Wie viel Caritas braucht die Kirche? – wie viel Kirche braucht die Caritas?*, Stuttgart 2006, 45-79: 68-72. Vgl. für den diakonischen Bereich auch die Ausführungen von Johannes Eurich, *Diakonie als Partner und Anwalt sozial benachteiligter Menschen*, in: Ders./Wolfgang Maaser (Hg.), *Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik* (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg 47), Leipzig 2013, 122-139: 129-132.

<sup>22</sup> Vgl. Matthias Möhring-Hesse, *Diakonische Inklusion. Die Option für die Armen unter den Bedingungen des aktivierenden Sozialstaats*, in: *Ethik und Gesellschaft* 1 (2007), 7.

<sup>23</sup> Vgl. Eurich, *Diakonie als Partner und Anwalt*, 138f.

regulierten Finanzierungsmöglichkeiten in Deutschland schaffen eine faktische Abhängigkeit von diesen Finanzgebern mit allen Konsequenzen. Das Kernproblem dabei ist, dass sich die auf Spontaneität setzende Arbeit, wie sie im diakonischen Selbstverständnis konstitutiv ist, nicht mit den prospektiv verhandelten Vergütungssätzen verträgt und zudem nur bedingt Kontrollen der Leistungserbringung zulässt.

Alternative Finanzierungsformen zu den Leistungsentgelten und Zuschüssen sind vor diesem Hintergrund von hoher Bedeutung, da sie der vorwiegend implizit geprägten Leistungserstellung der Diakonie besser entsprechen. Interessant sind in diesem Zusammenhang insbesondere Finanzierungsformen oder -mechanismen mit stark implizitem Charakter:<sup>24</sup>

- Spenden und Erbschaften (insbesondere zweckungebundene)
- Sponsoring
- Selbstzahlungen
- Bußgelder
- Venture Philantrophy
- Social Impact Bonds
- Erwirtschaftung von Eigenmitteln
- Sozialbörsen, Recoverable Grant und Wandelspende

Über die freie Wahl der Konsumentinnen und Konsumenten am Markt müsste die höhere Qualität der Diakonie, sofern sie nachgefragt ist, sich an einem vollkommenen Markt über höhere Preise abbilden. Die Finanzierung für diese Dienstleistungen müsste sich dann entsprechend einwerben lassen, solange es gelingt, die höhere Qualität herauszustreichen und diese nachgefragt wird. Allerdings sind dabei insbesondere zwei Problemstellungen zu beachten: Zum einen müsste eine höhere Qualität für den Kunden oder einen Geldgeber messbar nachzuweisen sein. Damit wäre zugleich eine Abbildung von qualitativen und nicht nur quantitativen Ergebnissen diakonischen Handelns gegeben. In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch das große Problem der Wirkungsmessung sozialer Dienstleistungen. Es stellt sich dann die Frage, ob es bereits adäquate Instrumente zu einer Wirkungsmessung im diakonischen Bereich gibt.

Zum anderen verhindert das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht weitgehend die Ausschüttung finanzieller Renditen: Die Öffnung für Privatkapital, wie von der Europäischen Kommission offenbar forciert, hätte wie beschrieben vor dem Hintergrund der stärkeren Beachtung impliziter Vertragselemente in der diakonischen Leistungserstellung manchen Vorteil. Bei manchen Finanzierungsformen steht dem jedoch das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht mit seinem weitgehenden Gewinnausschüttungsverbot entgegen. Zugespitzt kann man daher sagen,

---

<sup>24</sup> Vgl. Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 283ff.

dass es bei der Finanzierung sozialer Dienstleistungen ein zweifaches Renditeproblem gibt: Will man die Finanzierung sozialer Dienstleistungen über finanzielle Renditen attraktiv machen, so steht dem das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht im Wege. Will man hingegen Investoren mittels sozialer Rendite zur Investition in soziale Zwecke ermutigen, so steht dem das Problem adäquater Methoden zur Wirkungsmessung entgegen.

## 5. Bewertung der Schlüsselmaßnahmen der EU-Kommission im Rahmen ihrer „Initiative für soziales Unternehmertum“<sup>25</sup>

Die Wettbewerbsorientierung ist im Grunde positiv zu bewerten. Wie dargestellt handelt es sich dabei zunächst lediglich um eine neue Steuerungslogik, die Vor- und Nachteile hat, bei Abwägung aller Argumente aber keinesfalls negativ zu beurteilen ist.

Ein Problem ist m.E. jedoch die Refinanzierung sozialer Leistungen. Die deutschen Sozialunternehmen sind es gewohnt, dass ein stark modellierter Sozialstaat im Rahmen seiner sozialrechtlichen Verpflichtungen nicht nur ein Existenzminimum sicherstellt, um Teilhabe am gesellschaftlichen Leben sicherzustellen, sondern im Rahmen der Menschenwürde einen sozialen Ausgleich schafft. Es geht in Deutschland bisher um die Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit (SGB I, § 1). Die EU hingegen hat eher eine Tendenz hin zu einem Grundversorgungsmodell.

Für die Diakonie stellt sich daher die zentrale Herausforderung, woher zusätzliche Mittel zur Verwirklichung diakonischer Leistungen kommen können, wenn die Leistungen, die die Diakonie ihrem Selbstverständnis nach erbringen will, nach dem althergebrachten sozialstaatlichen Refinanzierungsmodell nicht mehr oder nicht mehr ausreichend zu finanzieren sind. Denn die umgekehrte Frage, ob Diakonie schlicht ihr Leistungsniveau an das sozialstaatlich refinanzierbare Leistungsniveau anpassen müsste, um die Frage der Refinanzierung zu lösen, ist nicht mit dem diakonischen Selbstverständnis in Einklang zu bringen.

„Diakonie darf keine Leistungen erbringen, die aufgrund mangelhafter Refinanzierung ihrem Selbstverständnis widersprechen. Sie riskiert sonst ihre Glaubwürdigkeit. Sie hat alle ihre Kräfte zu mobilisieren, um in diesem Fall auf diese Situation hinzuweisen und für eine Veränderung zu kämpfen – sei es für verbesserte sozialstaatliche Rahmenbedingungen oder für eine Finanzierungsmöglichkeit abseits des Sozialstaates.“<sup>26</sup>

Wenn es gelingt, dieses Selbstverständnis am Markt zu kommunizieren und zu verdeutlichen, und wenn diese impliziten Vertragsinhalte auch in den

<sup>25</sup> Vgl. Europäische Kommission, Initiative für soziales Unternehmertum, 6-12.

<sup>26</sup> Staib, Diakonisches Hilfehandeln, 440.

Finanzierungsbeziehungen betont und gelebt werden, kann eine größere Marktorientierung auch helfen, sich unabhängiger von der sozialstaatlichen Refinanzierung über Leistungsentgelte zu machen und verstärkt Leistungen nach dem eigenen Selbstverständnis zu erbringen.

# Auf der Suche nach einer Diakonischen Unternehmenskultur Fallstudien\*

*Daniela Krause-Wack*

## 1. Diakonische Unternehmenskultur zwischen Selbstverständlichkeit, Managementtool und Programmformel – zur Einführung

Welche Stellung hat „das Diakonische“ der Diakonischen Unternehmen in einer pluralistischen, multireligiösen Gesellschaft? Worin unterscheiden sich Diakonische Unternehmen von anderen Unternehmen des Sozialen Sektors? Vor diesem Hintergrund wurde die Frage nach einer Diakonischen Unternehmenskultur aufgeworfen. Als grundlegendes Modell einer diakonischen Kultur gilt das Modell von Hofmann<sup>1</sup> und Ihren Mitautorinnen. Sie deklinieren anhand der von Edgar Schein<sup>2</sup> ergründeten Ebenen einer Kultur als von Grundannahmen, Werte, Artefakten und Rituale Perspektiven und Handlungsweisen einer diakonischen Kultur durch. Das Diakonische Werk der EKD<sup>3</sup> und der Kaiserswerther Verband<sup>4</sup> griffen die Debatte auf und fragten sich, wie eine diakonische Kultur in Ihren Einrichtungen beschrieben werden und als eine Art Managementtool umgesetzt werden kann. Vor diesem Hintergrund kritisiert Moss<sup>5</sup> das „Konzept der diakonischen Unternehmenskultur“ als Diskussion um eine „Programmformel“, die nur funktionalistischen Interessen folgt und keinerlei empirischer oder inhaltlicher Grundlage obliegt. Das Augenmerk der Debatte, wie eine diakonische Unternehmenskultur aus zu sehen hat, ist zurzeit noch stärker von der Idealidee einer Diakonischen Unternehmenskultur als von empirischen Befunden geprägt. Die einzigen bisher der Autorin bekannten vorgelegten empirischen Untersuchungen stammen von Claß<sup>6</sup> und Deutmeyer<sup>7</sup>. Sie

---

\* Gekürzte Fassung der Abschlussarbeit im Masterstudiengang „Leitung-Bildung-Diversität Studienschwerpunkt Sozialmanagement“ an der Evangelischen Hochschule Berlin.

<sup>1</sup> Beate Hofmann/Beate Baberske-Krohs/Cornelia Conen-Marx u.a., Diakonische Unternehmenskultur, Handbuch für Führungskräfte (Diakonie 2), Stuttgart 2008.

<sup>2</sup> Edgar H. Schein, Organisationskultur, Bergisch-Gladbach, 2010.

<sup>3</sup> Diakonisches Werk der Evangelische Kirche Deutschland, Charakteristika einer diakonischen Kultur, Stärkung des diakonischen Profils (Diakonie-Texte Dokumentation 2008,1), Leinfelden-Echterdingen 2008.

<sup>4</sup> Kaiserswerther Verband (Hg.), Kaiserswerther Unternehmenskultur: Diakonie geschieht im Alltag, o. A., 2011.

<sup>5</sup> Thorsten Moos, Diakonische Kultur Von der Popularität einer Programmformel, in: Praktische Theologie 50.4 (2015), 220-225.

<sup>6</sup> Gottfried Claß, Herausforderung diakonische Unternehmenskultur. Organisationstheoretische Erkenntnisse - theologische Reflexionen - praktische Konsequenzen, mit einer Fallstudie zum Samariterstift Obersontheim (Management - Kirche - Diakonie 1), Berlin 2008.

<sup>7</sup> Frank Deutmeyer, Diakonische Konzepte in der stationären Altenhilfe: Wirkung von Leitbildern in Unternehmenskulturen, Saarbrücken 2014.

versuchen in ihren jeweiligen Studien Aspekte von Unternehmenskultur in einzelnen diakonischen Unternehmen zu erfassen, weitere Studien werden aktuell erhoben<sup>8</sup>. Die nun vorgelegte Studie hingegen vergleicht die Unternehmenskulturen diakonischer und nicht diakonischer Unternehmen entlang der Frage: Gibt es eine diakonische Unternehmenskultur?

## 2. (Diakonische) Unternehmenskultur eine sozialwissenschaftliche Perspektiven

Entgegen der wenigen empirischen Befunde einer Diakonischen Unternehmenskultur liegen aus sozialwissenschaftlicher Sicht eine Vielzahl von Untersuchungen und Modellen vor. Kultur wird zunächst als Gegenentwurf zur Natur<sup>9</sup> und als eine grundlegende Eigenschaft des Menschen und des Menschseins begriffen.<sup>10</sup> Sie gilt als eine Software des Menschen<sup>11</sup> und als Grundlage zur Entstehung einer Kultur gelten gemeinsame Erfahrungen<sup>12</sup> und ihre Deutung in Handlungsweisen<sup>13</sup>. Es wird davon ausgegangen, dass sich jeder Mensch in mehreren Kulturbereichen bewegt, dabei wird in Individual-, Gruppen-, Branchen-, Berufs-, Unternehmens-, und Gesellschaftskulturen unterschieden, wobei sich diese gegenseitig beeinflussen.<sup>14</sup> Für die Unternehmenskultur diakonischer Unternehmen könnte dies z.B. bedeuten, dass Ordnung für eine OP-Schwester einen anderen Stellenwert einnimmt, als in der Jugendhilfe oder in der Arbeit mit Autisten. Zugleich prägen gesellschaftliche Diskurse wie z.B. die Frage nach dem Umgang mit Extremismen auch diakonische Einrichtungen. Angesichts der Veränderungen in den gesellschaftlichen Kulturen in Form von Pluralisierung, Multireligiosität und veränderte Kirchlichkeit sind Auswirkungen auf die Kultur diakonischer Unternehmen anzunehmen.<sup>15</sup>

---

<sup>8</sup> Aktuell wird unter Leitung von Beate Hofmann an weiteren Studien gearbeitet. <https://www.kihowb.de/personal/beate-hofmann/> (Abruf 20.04.2017).

<sup>9</sup> Vgl. Romano Guardini, *Ethik*, Vorlesungen an der Universität München, Mainz und Paderborn 1993, Band 2, 1010ff.

<sup>10</sup> Gotthard Fermor/Hildegard Mogge-Grotjahn, *Kultur* in: Volker Herrmann/Ralf Hoburg/Ralf Evers u.a. (Hg.), *Theologie und soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe*, Stuttgart 2011, 147–157; sowie Edgar H. Schein, *Organisationskultur*, 34f.

<sup>11</sup> Geert Hofstede/Gert Jan Hofstede, *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, München 2011.

<sup>12</sup> Vgl. Schein, 2010, 173ff.; vgl. außerdem Hofstede/Hofstede, 2011, 3f. sowie Fermor/Mogge-Grotjahn, 2011, 147f.; außerdem Andreas Wien/Normen Franzke, *Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*, Wiesbaden 2014, 3.

<sup>13</sup> Norbert Homma/Rafael Bauschke/Laila Maija Hofmann, *Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*, Wiesbaden 2014, 1-8.

<sup>14</sup> Helmut Kasper/Jürgen Mühlbacher, *Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen*, in: Helmut Kasper/Wolfgang Mayrhofer (Hg.), *Personalmanagement, Führung, Organisation*, Wien 2002, 96–161: 151.

<sup>15</sup> Vgl. Hofmann/Barberske-Krohns/Coen-Marx, u.a., 2011, 14ff. sowie Claß, 2008, 11ff.

In der Betrachtung von Kulturen in Unternehmen liegen eine Vielzahl von Modellen<sup>16</sup> vor, die bekanntesten gehen auf Schein<sup>17</sup> und Hofstede<sup>18</sup> zurück. Schein<sup>19</sup> beschreibt Unternehmenskultur als starkes Gebilde, welches tiefverwurzelt im Unternehmen Prozesse und Umgang miteinander bestimmt. Als Grundlage zur Entstehung einer Kultur gilt jegliche Form von Kommunikation<sup>20</sup>. Alle Formen der Kommunikation führen zu Erfahrungen und führen somit letztendlich zur Bildung einer Kultur, sie ist das Transportmittel<sup>21</sup>.

Scheins Vorstellungen einer Kultur manifestieren sich in Artefakten<sup>22</sup>, Ritualen, Werten und Grundannahmen. An diesem Modell lehnt sich Hofmann<sup>23</sup> in der Beschreibung einer Diakonischen Unternehmenskultur an. Schein unterscheidet sichtbare und unsichtbare Ebenen einer Kultur. Artefakte und Rituale gelten als sichtbar und von Außenstehenden identifizierbar. Die halb sichtbar-halbunsichtbare Ebene der Werte gilt, als schwer zu beschreiben und zu erkennen, sie lässt sich nur durch Menschen mit längeren Erfahrungen im Unternehmen erkennen.<sup>24</sup> Die tiefste und unsichtbare Ebene der Grundannahmen beschreibt die Vorstellungen von Mensch, Arbeit, Zeit und zwischenmenschliche Beziehungen. Um diese zu erkennen gilt es nach Schein tiefer in die Historie eines Unternehmens einzutauchen und diese auf heutige Gestalten hin zu reflektieren.<sup>25</sup> Hofstede<sup>26</sup> benennt die Rituale, Helden und Werte als Grundbegriffe einer Unternehmenskultur. Er vergleicht eine Unternehmenskultur mit einer Zwiebel, so bilden die Werte den Kern einer Unternehmenskultur und manifestieren sich in Helden bzw. Vorbildern, in Ritualen und Artefakten. Die von Hofstede eingeführten Helden betonen die Notwendigkeit von realen oder fiktiven Vorbildern für eine Unternehmenskultur. Dabei betont er die Bedeutung von Gründungspersönlichkeiten, diese erste Prägung ist nachhaltig, tief verankert in Unternehmen<sup>27</sup>.

Die Modelle von Schein und Hofstede bieten einige Anknüpfungspunkte aus diakoniewissenschaftlicher Perspektive. Scheins Grundannahmen des Menschseins, der Zeit und der Arbeit, sowie die Frage nach den Werten, lassen sich in christlicher und diakonischer Tradition deuten, gleiches gilt für Rituale, Artefakte und Werte<sup>28</sup>. Auch der von Jäger<sup>29</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Kasper/Mühlenbacher, 2002, 96-161.

<sup>17</sup> Vgl. Schein, 2010.

<sup>18</sup> Vgl. Hofstede/Hofstede, 2011.

<sup>19</sup> Vgl. Schein, 2010, 31ff.

<sup>20</sup> Dabei gilt Anknüpfung an Watzlawick, dass es nie keine Kommunikation gibt.

<sup>21</sup> Vgl. Wien/Franzke, 2014, 20ff.

<sup>22</sup> Als Artefakte beschreibt Schein hör, sehe und spürbare Elemente in Unternehmen, das kann Sprache, offene oder geschlossene Türen, Architektur, Bilder oder emotionale Reaktionen sein; vgl. Schein, 2010, 32

<sup>23</sup> Beate Hofmann, Was zeichnet eine Diakonische Unternehmenskultur aus? Kultursensibel Diakonische Unternehmen führen, in: Diakonie unternehmen 1 / 2014, 27–28.

<sup>24</sup> Vgl. Schein, 2010, 33.

<sup>25</sup> Ebd. 34f.

<sup>26</sup> Hofstede/Hofstede, 2011, 7ff.

<sup>27</sup> Ebd. 9ff.

<sup>28</sup> Vgl. Hofmann/Barberske-Krohns/Coen-Marx, u.a., 2011, 14ff.; vgl. außerdem Diakonisches Werk der

angestoßene Diskurs um die unternehmerische Diakonie in der Tradition der Gründungspersönlichkeiten erinnert an Hofstedes Helden. Beschreibungen einer diakonischen Unternehmenskultur geschehen daher in Anlehnung an kirchliche Rituale, Artefakte und Werte, sowie Grundannahmen. In der Literatur werden Handlungsvorschläge zur Prägung einer solchen Kultur beschrieben.<sup>30</sup> Diese Überlegungen beschreiben jedoch eher eine Art Soll-Zustand.

Der Ist-Zustand ist durch empirische Befunde bisher nur durch Claß<sup>31</sup> und Deutmeyer<sup>32</sup> beschrieben<sup>33</sup>. Claß untersucht mit Hilfe der narrativen Methodik der Appreciative Inquiry<sup>34</sup> im Rahmen von drei Workshops im Samariterstift Obersontheim Geschichten der Mitarbeitenden, die Facetten einer Diakonischen Unternehmenskultur widerspiegeln<sup>35</sup>. Deutmeyer analysiert die Wirkung von Leitbildern auf die Unternehmenskultur der stationären Altenhilfe des Perthers Haus in Hamm. Mit Hilfe von qualitativen Experteninterviews, sowie einer qualitativen Inhaltsanalyse wird die Wirkung eines Leitbildprozesses untersucht<sup>36</sup>. Die Ergebnisse ihrer Studien sind sehr auf die einzelnen Einrichtungen zugeschnitten und erlauben keinen allgemeineren Blick auf diakonische Unternehmenskultur. Die hier vorgelegte Studie strebt einen allgemeineren Blick auf die Kultur in diakonischen Unternehmen an.

### 3. Unternehmenskultur erforschen – Forschungsdesigns und Methodik

Die empirischen Untersuchungen zur Unternehmenskultur unterscheiden sich nach Sonja Sackmann<sup>37</sup> hinsichtlich Methodik und Forschungssubjekt<sup>38</sup>. Auf Grundlage der von Sackmann benannten Kriterien lassen sich Studien einordnen und vergleichen, des Weiteren geben die Kriterien Anhaltspunkte zur Entwicklung eines Forschungsdesigns.

---

Evangelische Kirche Deutschland, 2008 sowie Kaiserswerther Verband (Hg.), 2011.

<sup>29</sup> Vgl. Alfred Jäger, *Diakonie als chrtliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*. Gütersloh: Gütersloher, 1986.

<sup>30</sup> Vgl. Hofmann/Baberske-Krohs/Conen-Marx, u.a., 2011; sowie Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, 2008; außerdem Kaiserswerther Verband, 2011 sowie Joachim Reber, "Meister, wo wohnst du?" - Aspekte einer christlichen Unternehmenskultur, in: Hermann Schoenauer (Hg.), *Spiritualität und innovative Unternehmensführung*, Stuttgart 2012, 470–487.

<sup>31</sup> Vgl. Claß, 2008.

<sup>32</sup> Vgl. Deutmeyer, 2014.

<sup>33</sup> Im Moment werden weitere Studien durch Beate Hofmann vorbereitet: <https://www.kihowb.de/personal/beate-hofmann/> (Abruf 20.04.2017).

<sup>34</sup> Engl. Wertschätzende Erkundung

<sup>35</sup> Vgl. Claß, 2008, 80.

<sup>36</sup> Vgl. Deutmeyer, 2011, 45f.

<sup>37</sup> Sonja Sackmann, *Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur*, in: Friedemann W. Nerdinger (Hg.), *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument* (Arbeitspapiere aus dem Projekt Tim, Nr. 7) Universität Rostock 2007.

<sup>38</sup> Ebd.



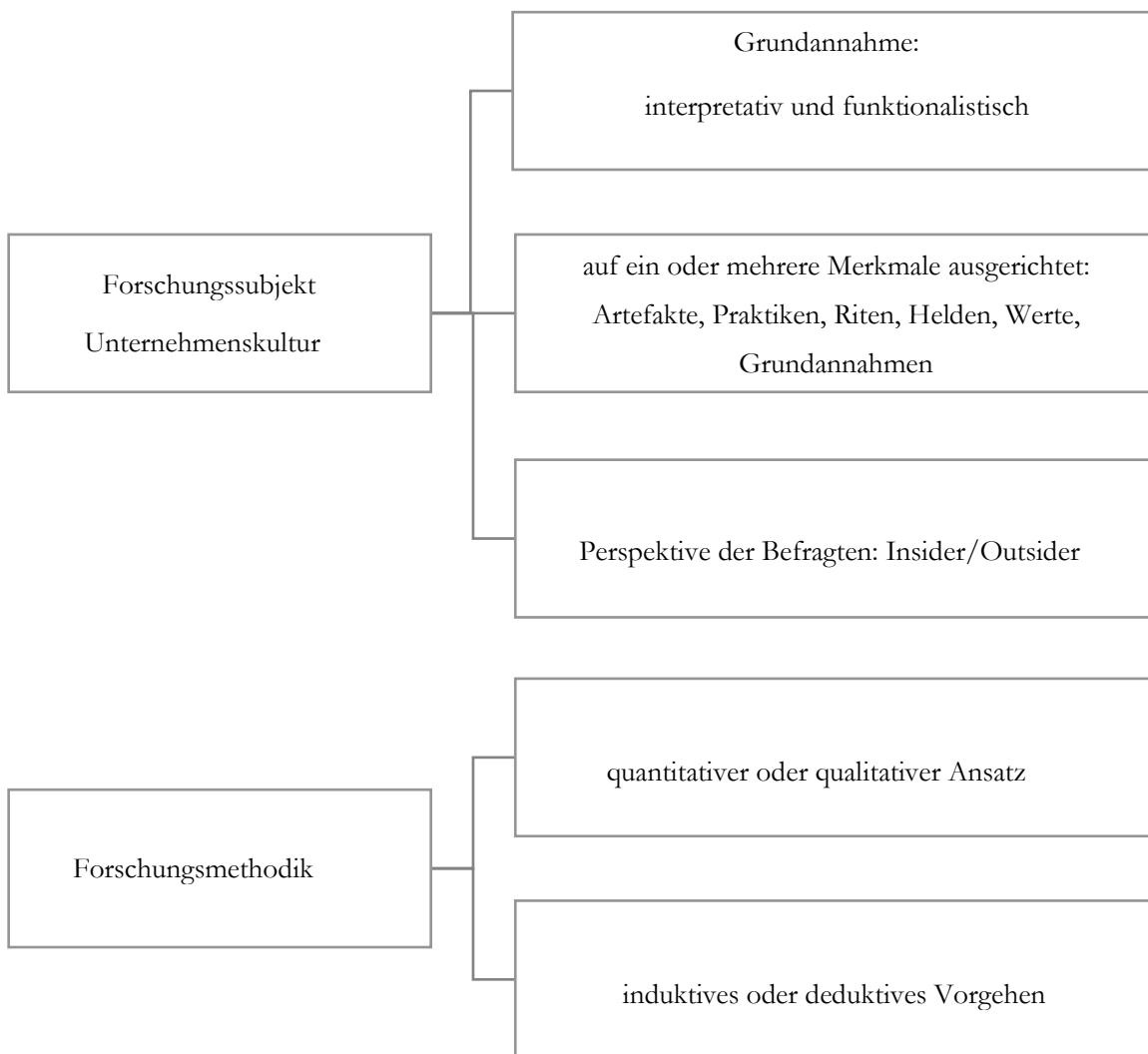


Abbildung. 1. Erhebungskriterien nach Sackmann; Eigene Darstellung nach Sackmann 2007

Als erstes gilt es das Forschungssubjekt einzugrenzen. Hinsichtlich der Erforschung von bestimmten Merkmalen zur Unternehmenskultur sind Forschungslücken zu berücksichtigen. Sowohl die Studie von Claß als auch von Deutmeyer bewegt sich auf den Ebenen der Artefakte, Rituale<sup>39</sup>. Es bleibt die Lücke, der Helden, der Werte und der Grundannahmen. Im zweiten Schritt gilt es die Perspektive der Auswahl der Befragten. Während Claß sich auf Insider<sup>40</sup> konzentrierte, befragte Deutmeyer In- und Outsider<sup>41</sup>. Mit Blick auf die Wahl-Merkmale, ist es sinnvoll Menschen zu befragen, die mit der Kultur vertraut sind, aus diesem Grund wurden ausschließlich Insider befragt. Hinsichtlich der Wirkungen von Gruppen auf Unternehmenskultur sowohl, Führungskräfte als auch Ihre Mitarbeitenden befragt wurden<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> Vgl. Claß, 2008, 80ff.; vgl. außerdem Deutmeyer, 2011, 27ff.

<sup>40</sup> Mitarbeiter; vgl. Claß, 2008, 80.

<sup>41</sup> Mitarbeiter und Bewohner, vgl. Deutmeyer, 2011, 28ff.

<sup>42</sup> Vgl. Kasper/Mühlenbacher 2002, 122.

Entscheidend für die Wahl eines Forschungsdesigns ist die Sichtweisen auf Unternehmenskultur. Ist diakonische Unternehmenskultur als Managementtool, als funktionalisierte Variable<sup>43</sup> zu verstehen. Ist Sie ein dynamisches Konstrukt oder als Metapher<sup>44</sup>, als ein Prozess im Unternehmen zu verstehen. Ausgehend von einer Unternehmenskultur als anthropologischer Grundkonstante, die auf gemeinsamen Erfahrungen basiert<sup>45</sup>, legt nahe, eine Kultur zunächst kognitiv zu interpretieren<sup>46</sup> und als Metapher zu verstehen. Zugleich wird Kultur im Spannungsfeld von Gabe und Aufgabe<sup>47</sup> beschrieben, die Orientierung der Aufgabe legt ein Verständnis von Kultur als dynamisches Konstrukt nah. Im Folgenden wird von einem Verständnis von Kultur als dynamische Konstrukt ausgegangen, dass sowohl die Perspektive der Erfahrungen, als auch die bewusste Steuerung in Unternehmen durch Führung und Management beinhaltet.

Hinsichtlich der Methodik unterscheidet Sackmann die Aspekte von qualitativen und quantitativen, sowie von induktiven und deduktiven Forschungsdesigns<sup>48</sup>. Grundsätzlich lässt sich Unternehmenskultur in der Regel nur schwer durch quantitative Untersuchungen erforschen, insbesondere, wenn nur eine geringe Datenlage vorherrscht. Gleiches betrifft ein deduktives Vorgehen<sup>49</sup>. Bisher liegt kein in sich geschlossenes, empirisch belegtes Diakonisches Kulturmodell vor, aus diesem Grund wurde ein deduktives Vorgehen ausgeschlossen. Die Wahl des Forschungsobjekts besitzt direkte Auswirkungen auf die Wahl der Methode. Die anzuwendende Methode muss nach dem Verständnis einer Kultur als dynamische Konstrukt entsprechen und alle Mitarbeitenden eines Unternehmens unabhängig von ihren Aufgaben als Subjekte berücksichtigen. Insbesondere qualitative Forschungsdesigns eignen sich dazu, diesen Subjektcharakter zu erfassen<sup>50</sup>. Aufgrund der Fokussierung auf die Ebenen der Werte und Grundannahmen ist eine narrative Methode zu empfehlen<sup>51</sup>. Hinsichtlich der Forschungsfrage „Worin unterscheidet sich die Unternehmenskultur in Diakonischen Unternehmen von der Unternehmenskultur in Nicht-diakonischen Unternehmen?“ wurde ein Vergleich verschiedener Einrichtungen angestrebt. Es bedarf demnach einer Methode, die diesen Vergleich darstellt. Aus diesen Gründen wurde die Methode des Concept-Mapping gewählt.

---

<sup>43</sup> Vgl. Sackmann, 2007, 7f

<sup>44</sup> Ebd. 7f.

<sup>45</sup> Vgl. Schein, 2010, 35f.; vgl. Fermor/Mogge-Grotjahn, 2011, 141f. sowie Hofstede/Hofstede, 2011, 3.

<sup>46</sup> Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, 376.

<sup>47</sup> Vgl. Fermor/Mogge-Grotjahn, 2011, 151.

<sup>48</sup> Sonja Sackmann, Erfassung von Unternehmenskultur: Eine Auswahl von Vorgehensweisen, in: Bertelsman Stiftung (Hg.), Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis, Gütersloh 2006.

<sup>49</sup> Vgl. Sackmann, 2007, 12.

<sup>50</sup> Vgl. Philipp Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (Beltz Studium), Weinheim, Basel 2008, 65f.

<sup>51</sup> Schein, 2010, S. 34f.

### 3.1. Concept Mapping nach Trochim

Die Methode Concept-Mapping wurde von William Trochim entwickelt<sup>52</sup>. Concept Mapping ist eine Methode zur Evaluation und strategischen Planung<sup>53</sup>. Dabei lässt sich Concept-Mapping als eine Art strukturiertes Brainstorming beschreiben, welches in verschiedenen Schritten analysiert und verbildlicht wird und anschließend grafisch aufbereitet und verglichen werden kann<sup>54</sup>. Concept-Mapping wurde bereits von Burchell, Kolb und Shepherd zur Erhebung von Unternehmenskultur verwendet<sup>55</sup>. In Hinblick auf die Untersuchung von Unternehmenskultur hat die Methode folgende Vorteile: Sie ermöglicht eine Beteiligung einer Vielzahl von Mitarbeitenden<sup>56</sup>, denn einzelne Mitarbeiter können an einem Concept-Mapping Prozess teilnehmen. Des Weiteren eignen sich die grafischen Darstellungsformen des Concept-Mapping durch Kombination mit der Methode des Pattern Matching zu einem Vergleich verschiedener Unternehmen<sup>57</sup>. Der Concept-Mapping Prozess verläuft nach einem festgelegten Vorgehen von Vorbereitung, Generierung, Strukturierung, Analyse, Interpretation und Pattern Matching<sup>58</sup>.

Im ersten Schritt gilt es, das Concept-Mapping vorzubereiten. Dies kann durch Fragen, Fälle oder Bilder in einem oder mehreren Schritten erfolgen<sup>59</sup>. Im zweiten Schritt werden die Concepts zu der Fragestellung generiert. Der dritte Schritt beginnt, indem die Teilnehmer oder Experten die nun vorliegenden Concepts sortieren und bewerten. Dazu können die Methoden nach Sinn, einem bestimmten Raster oder Skalen sortiert werden. Der nun folgende vierte Schritt ist die Concept-Mapping Analyse. Er findet unabhängig von den Teilnehmenden durch Experten oder ein Computerprogramm statt<sup>60</sup>. Hierzu werden alle Statements in einer Statementliste erfasst und nummeriert. Die einzelnen Statements werden in Form von Clustern zusammengefasst. Somit entstehen zwei Listen: Die Statement- und die Clusterliste. Schritt 5

---

<sup>52</sup> Vgl. William M. K. Trochim, An introduction to concept mapping for planning and evaluation, in: Evaluation and program planning 12/1 (1989), 1–16.

<sup>53</sup> Vgl. a.a.O. 1f.

<sup>54</sup> Vgl. Ebd.; außerdem William M.K. Trochim, Concept mapping: Soft science or hard art?, in: Evaluation and program planning 12/1 (1989), 87-110.

<sup>55</sup> Vgl. Noel Burchell, "Concept Mapping & Pattern Matching" - Erfassung von Unternehmenskultur und ihren Auswirkungen auf Erfolg, in: Bertelsman Stiftung (Hg.), Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis, Gütersloh 2006, 32–34; außerdem Greg V. Michalski/J. Bradley Cousins, Differences in stakeholder perceptions about training evaluation. a concept mapping/pattern matching investigation, in: Evaluation and Program Planning 23/2 (2000), 211–239; sowie Darl G. Kolb/Deborah M. Shepherd, Concept Mapping Organizational Cultures, in: Journal of Management Inquiry 6/4 (1997), 282-295.

<sup>56</sup> Vgl. Burchell, 2006, 32ff.

<sup>57</sup> Vgl. a.a.O. 33f.

<sup>58</sup> Vgl. Trochim, concept, 1989, 87f.

<sup>59</sup> Vgl. Trochim, introduction, 1989, 1-16.

<sup>60</sup> Vgl. a.a.O., 2.

widmet sich der Erstellung und Interpretation verschiedener graphischer Darstellungen: In der Point-Map werden alle Concepts dargestellt, wohin gegen die Point-Cluster-Map die Clusterbildung verdeutlicht. Die Point-Rating-Map berücksichtigt die einzelnen Bewertungen der Concepts, die Cluster-Rating-Map berücksichtigt Cluster und Rating. Pattern Matching ermöglicht den Vergleich zwischen zwei Variablen - zum Beispiel verschiedener Gruppen oder unterschiedlicher Zeitabstände<sup>61</sup>.

In der hier vorgelegten Studie wurden die Concepts in Form von Adjektiven gesammelt, diese Entscheidung hängt mit dem Forschungssubjekt, den Helden, Werten und Grundannahmen zusammen. Adjektive ermöglichen eine Erhebung der abstrakteren Ebenen von Kultur, jenseits der Rituale und Artefakte.

## 4. Fallstudie diakonische Unternehmenskultur

### 4.1. Fallauswahl

Diakonische Unternehmen sind Unternehmen des Sozialen Sektors und bewegen sich in der Vielfalt der sozialen und gesundheitlichen Fragestellung. Ausgehend von Scheuss<sup>62</sup>, gibt es auch verschiedene Berufs- und Branchenkulturen, um die Wirkung verschiedener Berufs- und Branchenkulturen als Faktor auszuschließen, wurde die Studie auf ein Arbeitsbereich: die Altenhilfe begrenzt, die Wahl fiel auf die Altenhilfe, weil die Altenhilfe am frühesten ökonomisiert wurde und bundesweit auf den gleichen Bemessungsgrundlagen geschieht<sup>63</sup>.

Insgesamt erklärten sich sieben Einrichtungen dazu bereit, an der Studie teilzunehmen. Davon gehörten drei einer Unternehmensgruppe an, zwei Einrichtungen sind ambulant, fünf stationär, fünf diakonisch, sechs tragen den Status gemeinnützig, zwei sind bundesweit aktiv, vier in Brandenburg und einer in Berlin und Brandenburg. Die Einrichtungen und Träger sind unterschiedlich alt. Um verschiedene Funktionsebenen zu erfassen, wurden jeweils Führungskräfte und Mitarbeitenden befragt<sup>64</sup>. Um eine gegenseitige Beeinflussung auszuschließen wurden die Teilnehmende, einzeln befragt, somit können durch den Vergleich der Pattern-Matches kulturelle Spezifika herausgearbeitet werden<sup>65</sup>. Voraussetzung ist jedoch, dass alle Befragten gemeinsame Erfahrungen machen, um an Unternehmenskultur als Sammlung gemeinsamer Erfahrungen anzuknüpfen<sup>66</sup>. Es wurde in der Befragung ein Verhältnis

---

<sup>61</sup> A.a.O., 2, 5

<sup>62</sup> Vgl. Arthur Scheuss, *Strategische Anpassung der Unternehmung. Ein kulturorientierter Beitrag zum Management der Unternehmungsentwicklung*, St. Gallen 1985; nach Kasper/Mühlenbacher, 2002, 122f.

<sup>63</sup> Vgl. Julia Bloech, *Soziale Arbeit in der Stationären Altenhilfe- Implementierung, Degeneration und Perspektive*, 2012, 50f.

<sup>64</sup> Vgl. Schein, 2010, 70.

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

<sup>66</sup> Vgl. a.a.O., 29.

von Mitarbeitenden und Führungskräften zwei zu eins angestrebt. Als Führungskraft wurde in erster Linie die Einrichtungsleitung verstanden. Eine Ausnahme bildete Einrichtung D. In Einrichtung D erklärte sich die Bereichsleitung, die Pflegedienstleitung<sup>67</sup> einer Einrichtung sowie eine Mitarbeiterin bereit. Somit ist die Vergleichbarkeit der Einrichtung D mit anderen Einrichtungen im Sample, durch die unterschiedlichen Leitungsebenen limitiert.

## 4.2. Ergebnisse

Insgesamt wurden 456 Concepts gesammelt. Darunter gibt es Mehrfachnennungen. Die häufigsten Mehrfachnennungen sind: Freundlich (19x), Offen (16x) und Kommunikativ (12x), diese werden in jeder Einrichtung benannt. Diese gesammelten Concepts wurden im Rahmen des Concept-Mapping-Prozesses nicht nur nach Anzahl, sondern auch nach inhaltlichen Zusammenhängen sortiert und später in Clustern zusammengefügt. Die untere Darstellung stellt alle gesammelten Concepts dar, jedes Concept wird durch einen Punkt abgebildet. Concepts mit inhaltlicher Nähe liegen näher aneinander. Je mehr sich die Concepts unterscheiden oder widersprechen, desto weiter sind sie voneinander entfernt.<sup>68</sup> Aus der so entstandenen Point-Map lassen sich nur die Zuordnungen in eher rational und eher emotional, sowie ein grober Überblick über die Concepts ableiten. Im zweiten Schritt des Concept-Mapping-Prozesses werden die Ratings der Concepts hinzugefügt. Dabei war festzustellen, dass die meisten Concepts mit dem Rating sehr wichtig (5) und wichtig (4) bewertet wurden.

Aufgrund des induktiven Vorgehens im Concept-Mapping-Prozess wurden einzelne Cluster aus der Gesamtmenge der gesammelten Concepts gebildet. Jedes gebildete Cluster besteht in der Regel aus mehreren Unterclustern. Dabei stellen Cluster die Oberbegriffe dar. Die Untercluster beleuchten Aspekte des Oberbegriffs. Die Cluster, wie auch die Concepts, wurden auf Basis ihrer inhaltlichen Nähe zueinander sortiert.<sup>69</sup> Insgesamt konnten folgende Cluster mit entsprechenden Unterclustern aus den Concepts gewonnen werden.

---

<sup>67</sup> Abk. PDL

<sup>68</sup> Ein Beispiel zur Entstehung der Lage der Concepts: Das Concept nächstenliebend wurde dem Concept Gottes Liebe aufgrund der Nähe zum Dreifachgebot der Nächstenliebe zugeordnet. Das Concept liebevoll wurde aufgrund seiner inhaltlichen Verbindung zum Concept nächstenliebend in die Nähe geordnet. Somit ergibt es sich, dass auf der linken Seite der Darstellungen hauptsächlich emotional geprägte Concepts, wie z.B. kommunikativ, freundlich, herzlich, offen abgebildet sind. Auf der rechten Seite der Darstellungen finden sich jeweils eher rationale Concepts, wie z.B. reaktionsschnell, flexibel, fachlich oder strukturiert.

<sup>69</sup> Beispielsweise wurde dem Concept nächstenliebend ein eindeutiger Bezug zum Cluster Diakonie zugeordnet, das benachbarte Concept liebevoll dagegen besitzt keinen eindeutig diakonischen Bezug und wurde daher im Untercluster Herzlichkeit/Freundlichkeit zusammengefasst. Dieses wiederum wurde mit anderen Unterclustern im Cluster *Empathie* zusammengeführt.

<b>Wirtschaftliche Aspekte (61)</b>	<b>Diakonie (10)</b>
Ressourcen/Klientenorientierung (10)	
Geschwindigkeit (4)	<b>Kommunikation (66)</b>
Haltung zu Aufgaben (17)	Offenheit (11)
Haltung zur Arbeit (17)	Kommunikation (15)
Fachlichkeit (13)	Ausgleichende Funktion (11)
	Kontakt zu Klienten (16)
<b>Mitarbeiterperspektive (19)</b>	Umgang mit Konflikten (13)
Work-Life-Balance (9)	
Fortbildung/Berufliche Weiterentwicklung (10)	<b>Empathie (45)</b>
	Freundlichkeit/Herzlichkeit (14)
<b>Leitung und Organisation (60)</b>	Helfen (5)
Zukunft (6)	Empathische Fähigkeiten (14)
Team (23)	Menschlichkeit/Wertschätzung (12)
Leitung und Strukturen (31)	

*Tabelle. 1. Cluster mit Häufigkeiten; Eigene Darstellung*

Die nun folgende Darstellung berücksichtigt die gebildeten Hauptcluster und Ihre Rating. Dabei ist zu beobachten, dass sowohl die meist bewerteten Concepts, als auch die meisten Cluster auf der emotionalen als auf der rationalen Seite verortet wurden.

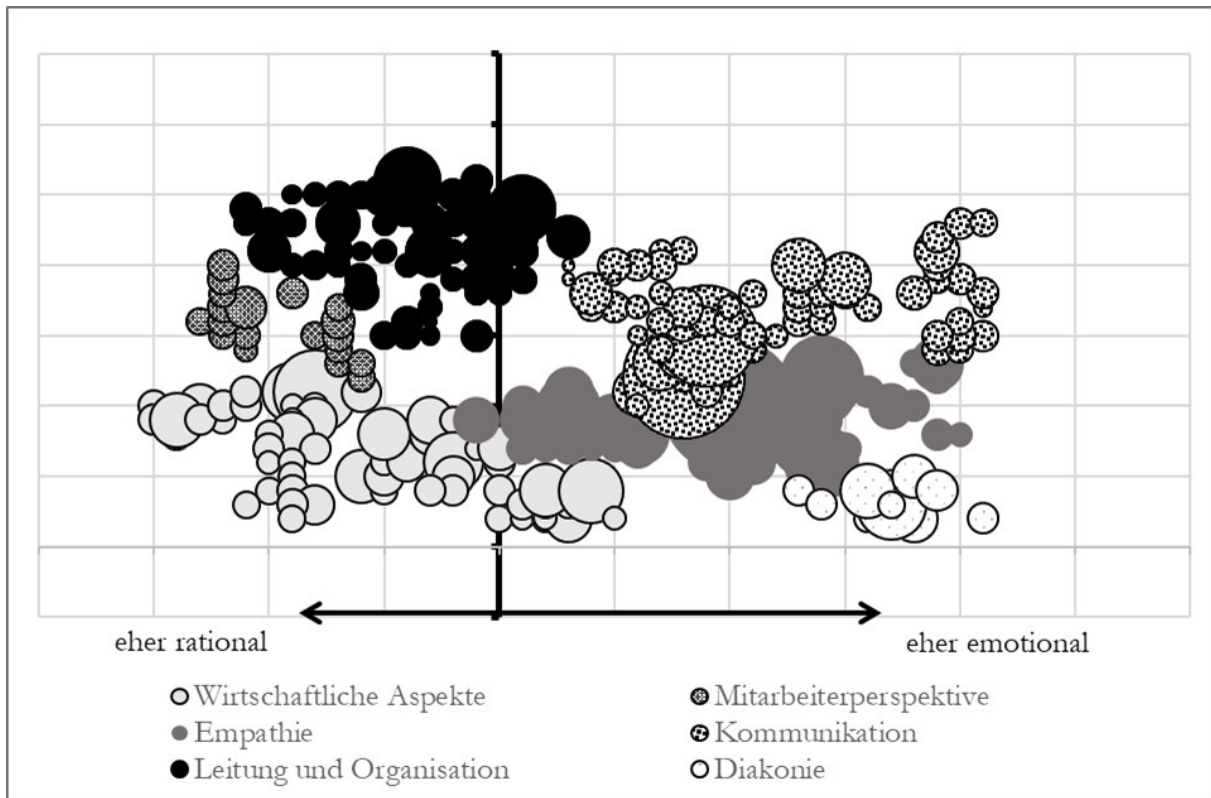


Abbildung 2. Cluster-Rating Map; Eigene Darstellung

Neben den reinen Häufigkeiten und der inhaltlichen Nähe der Concepts wurden Concepts von den Teilnehmenden bewertet. Diese Bewertung zeigt eine unterschiedliche Bewertung der einzelnen Aussagen, sowie der einzelnen Cluster. Setzt man diese Ratings in Verhältnis zu der Anzahl der Concepts je Cluster, so ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 3). Dabei fällt auf, dass die Cluster *Empathie* und *Diakonie* in Bezug zur Anzahl der Concepts hohe Ratings aufweisen. Im Gegensatz dazu weisen die Concepts im Cluster *Leitung und Organisation* und *Kommunikation* niedrigere Ratings auf.

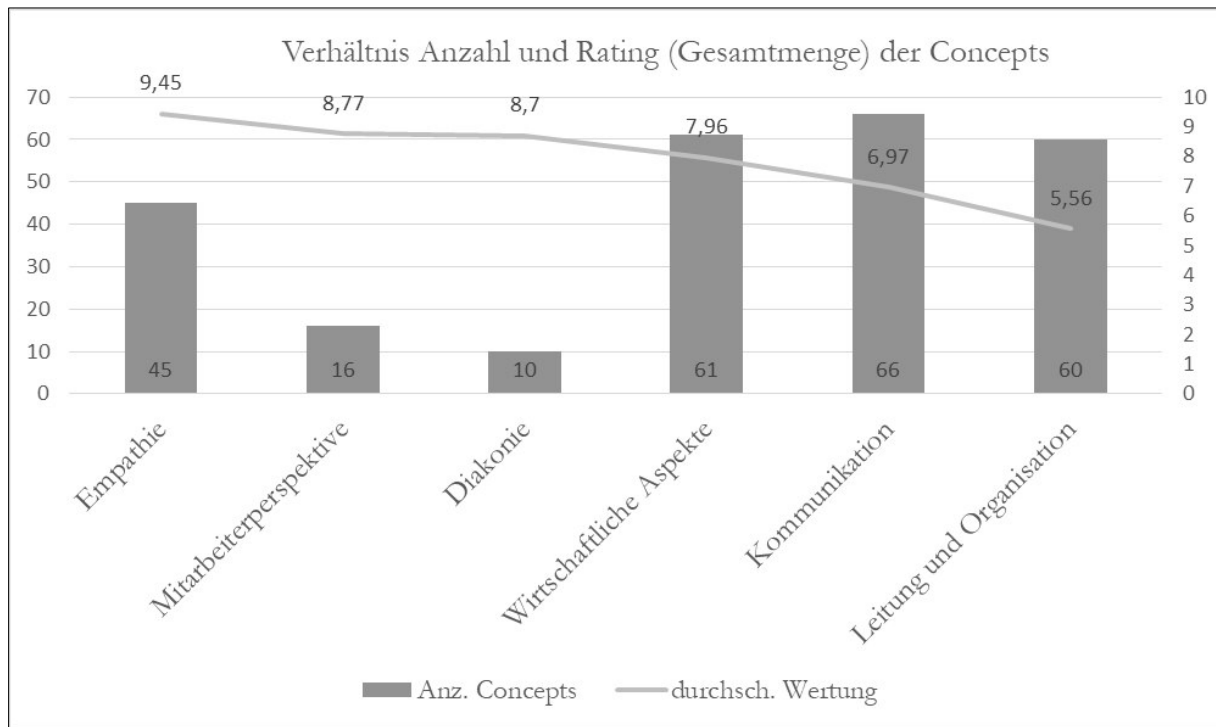


Abb. 3. Rating und Anzahl der Concepts je Cluster; Eigene Darstellung

Die Cluster lassen sich aufgrund der Anzahl und der Wertung der Concepts beschreiben. Hinsichtlich der Anzahl der Concepts stellt sich die Bedeutung der Cluster in absteigender Reihenfolge wie folgt dar: *Kommunikation*, *Wirtschaftliche Aspekte*, *Leitung und Organisation*, *Empathie*, *Mitarbeiterperspektive* und *Diakonie*. Die Bewertung der Cluster zeichnet jedoch ein anderes Bild: *Empathie*, *Mitarbeiterperspektive* und *Diakonie* werden höher als die Cluster *Wirtschaftliche Aspekte*, *Kommunikation* und *Leitung und Organisation* bewertet.



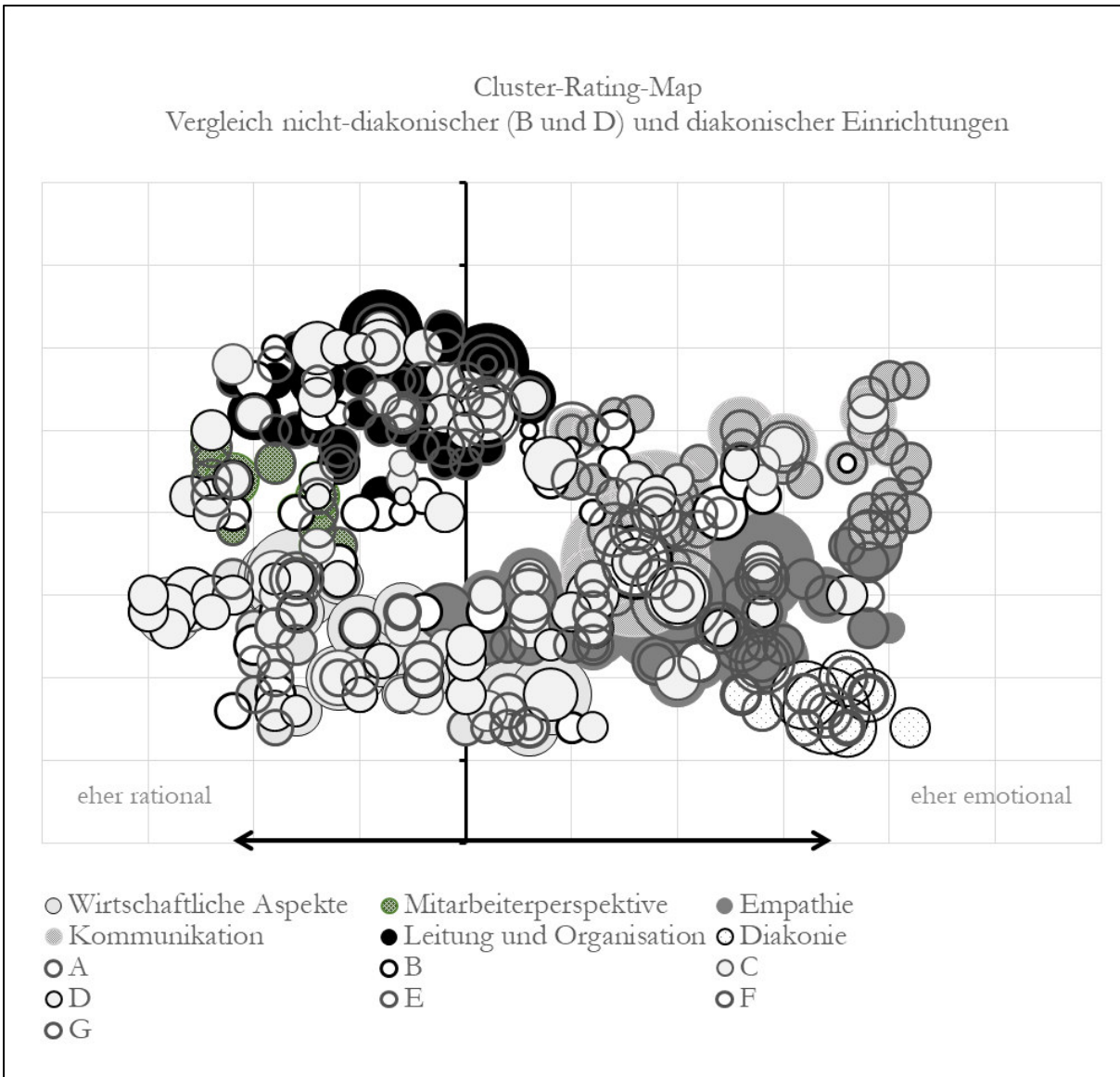


Abb. 4. Cluster-Rating-Map Vergleich diakonische und nicht diakonische Einrichtungen; Eigene Darstellung

Der Vergleich zwischen diakonischen und nicht-diakonischen Einrichtungen zeigt, dass die diakonischen Einrichtungen vermehrt auf Concepts in den Clustern *Empathie* und *Kommunikation*, insbesondere in den Unterclustern *Herzlichkeit/Freundlichkeit*, *Menschlichkeit/Wertschätzung*, ausgleichende Funktion von *Kommunikation* und *Kontakt zum Klienten* zurückgreifen. Allerdings zeigen sich weniger Concepts im Cluster *wirtschaftliche Aspekte*, insbesondere im Untercluster *Klienten-/Ressourcenorientierung*. Im Gegensatz dazu wird das Cluster *wirtschaftliche Aspekte* stärker von den nicht-diakonischen Einrichtungen belegt. Das Cluster *Leitung und Organisation* wird von allen Einrichtungen verwendet, allerdings wird das Cluster *Zukunft* nur von den neu gegründeten Einrichtungen belegt, das Cluster *Diakonie* nur von diakonischen Einrichtungen.

### 4.3. Schlussfolgerungen

Aus den soeben vorgestellten Ergebnissen können folgende Schlussfolgerungen und Fragestellungen identifiziert werden. Ein Grundsatz im Vergleich der Unternehmenskulturen von diakonischen und nicht-diakonischen Unternehmen lautet: Unternehmenskultur ist grundsätzlich eher emotional geprägt, in diakonischen Unternehmen ist sie jedoch noch emotionaler geprägt.

Analog dazu sind in diakonischen Unternehmen in der Regel<sup>70</sup> Concepts des Clusters Wertschätzung/Menschlichkeit häufiger benannt und höher bewertet, als in nicht diakonischen Unternehmen. Es fällt auf, dass in Diakonischen Unternehmen häufig Concepts mit Bezug zu den Begriffen Liebe und Herz formuliert wurden. Diese Untersuchung deutet darauf hin, dass die Unternehmenskultur in diakonischen Einrichtungen durch eine besondere Nähe zum Klienten, durch Herzlichkeit, liebevollen Umgang, durch Wertschätzung geprägt ist. Diese werden zum Teil von den befragten Personen durch diakonische Argumente begründet. Neben Empathie mit den Aspekten Herzlichkeit, Offenheit, Freundlichkeit und Respekt spielt die Kommunikation eine besondere Rolle. Bereits Wien und Franzke<sup>71</sup> verweisen auf die Bedeutung von Kommunikation als „Transportmittel“ für Unternehmenskultur – dies betrifft auch alle befragten Einrichtungen. Es ist jedoch zu beobachten, dass vorwiegend Diakonische Unternehmen Kommunikation als Ausgleich und zur Vermittlung in Konflikten nutzen. Dies zeigt die Bedeutung von Ausgeglichenheit und Besonnenheit in Diakonischen Einrichtungen.

Was ist denn nun diakonisch? Zunächst ist festzustellen, dass das Cluster Diakonie ausschließlich in Diakonischen Unternehmen zu finden ist. Das Cluster Diakonie umfasst Concepts, die von den befragten Personen als eindeutig christlich motiviert begründet wurden wie beispielsweise diakonisch, christlich und christlich-kirchlich. Andere Concepts benennen hingegen spezifisch diakonische Vorstellungen wie nächstenliebend, Gottes Liebe, religiös offen (aber christlich lebend), dienend (Grundhaltung) und berufen. Das Cluster enthält nur einige, jedoch hoch bewertete Aussagen. In den Interviews wurde nach der Nennung von beschreibenden Concepts wie diakonisch häufig das Diakonische als das Leben nach bestimmten Ritualen, Praktiken und Artefakten beschrieben. Dabei wurde auf regelmäßige Andachten, Kontakt zur benachbarten Kirchengemeinde und biblische (Leit-)Verse aus dem Leitbild verwiesen. In einer Einrichtung gab es einen Diakoniebeauftragten, der für die Andachten und Aussegnungen verantwortlich ist. Eine besondere Rolle nahm in den Einrichtungen A, E und G das Feiern ein. Es scheint also spezifische Diakonische Rituale und Artefakte zu geben, die einer Diakonischen Unternehmenskultur zuordenbar sind. Dazu

---

<sup>70</sup> Mit Ausnahme von Einrichtung C.

<sup>71</sup> Vgl. Wien/Franzke, 2014, 94, 121.

gehören Andachten, Feste sowie eine Orientierung am Gemeinwesen. Das Diakonische ist seitens der Mitarbeitenden und Führungskräfte nicht leicht zu erklären. Horstmann<sup>72</sup> hat bereits darauf hingewiesen, dass das Diakonische in der Praxis als eine Art Füllwort für eine Vielzahl von Entscheidungen, Verhaltensweisen und Ritualen verwendet wird. Auch in der Befragung wird eine Unschärfe der Begriffe diakonisch, kirchlich und christlich deutlich. Eine Erklärung fordert die befragten Personen heraus, es wird auf Rituale und Artefakte verwiesen. Dies spiegelt die bisherige Fachdiskussion wieder, die sich mit den Publikationen<sup>73</sup> vor allem auf Rituale, Artefakte und Handlungsweisen fokussieren.

Alle befragten Einrichtungen, auch die Nicht-Diakonischen, verleihen Geschwindigkeit, Pünktlichkeit, Fachlichkeit, Flexibilität, Vertrauen und Verlässlichkeit im Cluster *Wirtschaftliche Aspekte* Ausdruck. Allerdings ist hervorzuheben, dass in den Diakonischen Einrichtungen weniger Concepts und kaum Häufungen der Concepts zu finden sind. Es ist also davon auszugehen, dass in der Regel in Diakonischen Einrichtungen weniger über wirtschaftliche Aspekte kommuniziert wird. Sie nehmen vermutlich im Vergleich zu empathischen Werten eine untergeordnete Rolle ein. Dies ist fatal, da diese selbstverständlich zu Diakonischen Unternehmen gehören. Da wirtschaftliches Handeln zentraler Bestandteil – auch von Diakonischen Unternehmen im Sozialmarkt – ist. Auch die Frage einer Diakonischen Unternehmenskultur wird unter den Rahmenbedingungen des Sozialmarktes diskutiert<sup>74</sup>.

Rückblickend lassen sich im Vergleich von Diakonischen- und nicht-Diakonischen Unternehmen in der Altenhilfe folgende Aspekte von Unternehmenskultur beschreiben<sup>75</sup>: Diakonische Unternehmen agieren in der Regel prozessorientierter als nicht-diakonische Unternehmen. Sie haben den Anspruch, individuell auf einzelne Bedürfnislagen einzugehen und ihnen gerecht zu werden. Dabei gehen Sie in der Regel personenorientiert vor, Wertschätzung und ein Handeln auf Augenhöhe sind zentral, wobei die Aufgaben zugleich schnell, fachlich, verantwortungsvoll und zuverlässig ausgeführt werden sollen. Dies zeigt ein Spannungsfeld zwischen Personenorientierung und Aufgabenorientierung in den Einrichtungen, welchem die Mitarbeitenden begegnen müssen. Eine weitere Besonderheit stellt die Mitarbeiterbindung in Diakonischen Unternehmen dar, diese wird zum Teil als organisationsgebunden aufgefasst. Das Diakonische Handeln und der dahinter stehende Anspruch sind zum Teil durch Motivation und ethisch-theologische Reflexionen häufiger mit der eigenen Person verbunden. Im Gegensatz dazu wird in nicht-diakonischen Unternehmen

---

<sup>72</sup> Vgl. Martin Horstmann, *Das Diakonische entdecken, Didaktische Zugänge zur Diakonie*, Heidelberg 2011, 36.

<sup>73</sup> Vgl. Hofmann/Baberske-Krohs/Conen-Marx u.a., 2008; vgl. außerdem *Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland*, 2008 sowie *Kaiserswerther Verband*, 2011.

<sup>74</sup> Vgl. Hofmann/Baberske-Krohs/Conen-Marx u.a., 2008, 9ff.; vgl. außerdem *Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland*, 2008 sowie *Kaiserswerther Verband*, 2011.

<sup>75</sup> Hofstede/Hofstede, 2001, 386.

Professionalität eher in Abgrenzung von Beruf und Privat unterschieden. Es finden sich jedoch Mischformen in allen Unternehmen. Diakonische Unternehmenskultur ist normativ geprägt, dies zeigt sich in der Rückbindung an christlich geprägte Werte, Rituale und Artefakte.

## 5. Ausblick auf Forschung und Praxis

Die hier vorgelegte Studie stellt eine der ersten Studien zur Unternehmenskultur in Diakonischen Unternehmen dar. Daraus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf. Zum einen braucht es weitere Studien zum Themenbereich, um weitere Aussagen zu Unternehmenskultur treffen zu können oder die gewonnenen Erkenntnisse zu belegen. Dabei sind die Fragen nach anderen Arbeitsbereichen und Regionen zu stellen. Ziel weiterer Untersuchungen wäre es, den Forschungsstand zum Thema Unternehmenskultur in Diakonischen Unternehmen auszuweiten, um eine solche adäquat beschreiben zu lernen.

Anknüpfungen für weitere Untersuchungen bieten die einzelnen Ebenen der Unternehmenskultur. Auch in der Vernetzung theoretischer Modelle zur Unternehmenskultur liegen Anknüpfungspunkte. Die bisher beschriebenen Konzepte zur Unternehmenskultur sind äußerst ausführlich und beziehen sich in Ansätzen auf die Theorien zur Unternehmenskultur nach Schein, allerdings finden keine weiteren Verknüpfungen zwischen Theorien und wissenschaftlicher Diskussion zur Unternehmenskultur statt. Auch in diesem Feld wären weitere theoretische Anknüpfungen möglich. Ein weiterer Aspekt in der Forschung zur Diakonischen Unternehmenskultur könnten die Auswirkungen von religionspädagogischen und ethischen Bildungsangeboten sein, sowie die Frage, wie sich Seelsorge auf die und innerhalb der Unternehmenskultur auswirkt.

Aus Blick der Praxis ergeben sich zwei Themenkomplexe hinsichtlich einer Diakonischen Unternehmenskultur. Zum einen ist es die Frage nach dem Umgang und der Kommunikation von wirtschaftlichen Aspekten und Entscheidungen in den Unternehmen, zum anderen die Frage, was das „Diakonische“ ausmacht und wie es im Alltags- und Fachdiskurs vorkommt. Dabei sollten im Umgang mit wirtschaftlichen Aspekten vor allem Transparenz und Offenheit, aber auch Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit Berücksichtigung finden.

# Altenheimseelsorge

## Erwartungen aus der Sicht einer Einrichtung\*

*Werner Schwartz*

Die Altenheimseelsorge hat eine lange Tradition. Seit es Altenheime gibt und deren Vorstufen, die Pfründnerhäuser seit dem Mittelalter, in denen Menschen gegen Zahlung einer Pfründe Versorgung bis zum Lebensende zugesagt war, und die Hospitäler, in denen kranke, hilfsbedürftige Menschen aufgenommen wurden, die zeitweise oder dauerhaft Unterstützung brauchten, gibt es das Angebot der seelsorglichen Begleitung. In den Pfründnerhäusern etwa und den Spitälern des Mittelalters kam wöchentlich der Priester zur Kommunion ins Haus, zunehmend wurden Kapellen eingerichtet, in denen Messen gelesen werden konnten. Dies setzte sich fort durch die Epochen bis in die Altenheime des 19. und 20. Jahrhunderts, die entweder von Kirche, Caritas, Diakonie betrieben wurden, was eine seelsorgliche Begleitung der Bewohnerinnen nahelegte, oder die in kommunaler Trägerschaft standen, und die Kirchen haben sich um die Seelsorge für die alten Menschen in den Heimen bemüht.

Freilich haben sich die Bedingungen für den Betrieb von Altenheimen und die Arbeit in Einrichtungen der Betreuung und Begleitung alter Menschen über die Jahrhunderte hin immer wieder gewandelt, und in den letzten Jahrzehnten scheint die Veränderung rasanter zu erfolgen als bisher. So ist es nicht verwunderlich, im Gegenteil: selbstverständlich, wenn immer wieder neu gefragt wird nach der Rolle und Funktion, den Bedingungen, Chancen und Hemmnissen der Altenheimseelsorge.

Für diesen Altenheimseelsorgekonvent haben Sie angefragt, aus der Sicht einer Einrichtung, als Trägervertreter, Antworten zu geben auf die beiden Fragen, die in der Einladung genannt sind:

- Wie kann Alten- und Pflegeheimseelsorge für die aktuellen und zukünftigen Erwartungen noch besser aufgestellt werden? Und:
- Wie kann das Miteinander von Seelsorge, Einrichtungsleitung und Altenhilfeträger ausgebaut, wie können sie weiter vernetzt und aufeinander bezogen werden?

Vordergründig sind dies zwei recht einfache Fragen. Wenn nur das Feld nicht so kompliziert und differenziert wäre.

---

\* Statement beim Alten- und Pflegeheimseelsorgekonvent der Evangelischen Kirche der Pfalz im Mutterhaus der Diakonissen Speyer-Mannheim in Speyer, 18. März 2015. Die Vortragsform wurde weitgehend beibehalten.

## 1. Erwartungen einer Einrichtung an die Altenheimseelsorge

Zunächst geht es um einen Blick auf das Feld der Seelsorge im Altenheim aus der Sicht einer Einrichtung. Es geht um die Frage: *Was sind die Erwartungen einer Einrichtung an die Altenheimseelsorge?* Aufgrund der Trägervielfalt sollte man vielleicht weiter differenzieren: Was sind die Erwartungen einer gemeinnützigen Einrichtung, der Caritas also etwa oder der Diakonie, was sind die Erwartungen einer privaten Einrichtung? Möglicherweise unterscheiden sie sich. Oder ist diese Unterscheidung angesichts der Situation, dass die Altenpflege in den vergangenen zwei Jahrzehnten insgesamt sehr marktförmig geworden ist, obsolet? Haben caritative wie privatwirtschaftliche Altenpflegeheime im Prinzip nicht die gleichen Interessen, nämlich mit den zur Verfügung stehenden knappen Mitteln die Versorgung der alten Menschen so sicherzustellen, dass sie zufrieden sein können – die Bewohner wie die Mitarbeitenden und die Betreiber?

Von dieser Frage zu unterscheiden sind die anderen Fragen danach, welche Erwartungen die Menschen haben, die in den Häusern betreut werden, welche Erwartungen die Angehörigen haben, welche Erwartungen die Gesellschaft hat, welche Erwartungen möglicherweise die Kirche hat, insbesondere wenn es um Altenheimseelsorge geht. Das wären eigene Themen. Darüber spreche ich heute nicht. Ich bleibe bei der Perspektive der Einrichtung, der Einrichtungsleitung oder des Trägers, und immer wieder wird durchscheinen, dass ich die engere Perspektive eines diakonischen Trägers einnehme.

Welche Erwartungen also hat die Einrichtung an die Altenheimseelsorge? Wie bei anderen Berufsgruppen, die im Altenheim tätig sind, geht es um die Erfüllung von Betreuungsaufgaben. Niemand ist im Altenheim beschäftigt, der nicht notwendigerweise eine Funktion im Blick auf eine optimale Betreuung der Bewohnerinnen hat. Die Seelsorge, so die Vermutung, kann dazu beitragen, dass sich die Betreuungsqualität besser darstellt, als wenn es die Seelsorge nicht gäbe. Dabei geht es um die Qualität, wie sie von Bewohnerinnen, Angehörigen und Mitarbeitenden wahrgenommen wird.

Wenn die Seelsorge die Aufgabe annimmt und es ihr gelingt, einzelnen Menschen hilfreich zu begegnen, sie auf Zeit zu begleiten, ihnen Unterstützung in ihrer Befindlichkeit und in ihren Fragen zu geben, wenn sie dazu ein Netzwerk von Kontakten aufbauen, Spannungen reduzieren, Konflikte entschärfen kann, wenn sie Menschen in Krisen begleitet, Zufriedenheit vergrößert, wenn es ihr also gelingt, Störungen im Ablauf des Betriebs zu reduzieren und die Wohlfühlqualität zu steigern, dann wird sie positiv gesehen. Das ist es, was seitens der Einrichtung von der Seelsorge erwartet wird.

In diesen Jahrzehnten, wo die Generation von Bewohnerinnen in den Altenpflegeheimen in der Regel (noch) eine religiöse Prägung mitbringt, gehören dazu auch geistliche Angebote, Gottesdienste, Gesprächskreise und individuelle Gesprächsangebote. Das mag sich in den

nächsten Jahrzehnten mit einer zunehmend weniger kirchlich geprägten Bewohnerschaft ändern. Aber noch ist es so.

In diakonischen, caritativen Häusern kommt eine weitere Ebene hinzu, auf der die Seelsorge eine Rolle spielen kann. Dabei wird die Seelsorge für die seitens der Einrichtung formulierten Ziele in Anspruch genommen. Darin deutet sich allerdings ein möglicher Konflikt an. Diese Häuser wollen *eine Marke* abbilden, in der sich eine spezifische Betreuungsqualität nach außen sichtbar darstellt. Sie wollen als christliche Häuser, als Häuser von Diakonie oder Caritas, am Markt sichtbar, erlebbar, erfahrbar sein. Die Präsenz von Seelsorge, Gottesdiensten, Gesprächskreisen und individuellen Gesprächsangeboten dient hier zusätzlich der Profilierung der Marke. So ist Seelsorge hoch willkommen, gelegentlich auch von den Trägern mitfinanziert. Sie kann helfen, das christliche Profil des Hauses nach innen und außen darzustellen. Dazu ist es allerdings erforderlich, dass sie sich in die Unternehmenslinie einordnet, sich als Teil des Unternehmens versteht und die Ziele des Unternehmens in der Seelsorge mitträgt und mit ausgestaltet.

Im Blick auf die Tatsache, dass die derzeitige Generation von Bewohnerinnen in den Altenpflegeheimen in der Regel eine religiöse Prägung mitbringt, und im Blick auf den „Mehrwert“ christlicher Orientierung auf Menschlichkeit und ganzheitlicher Fürsorge sind freilich auch kommerzielle Altenheime immer wieder bemüht, sich als Häuser darzustellen, die dies verkörpern, und dazu auch eine Seelsorge in ihrem Haus zu etablieren. Ihre Benennungen als St. Sebastian, St. Lukas etc. deuten ja (vorübergehend) in diese Richtung.

Gelegentlich gelingt es, die Seelsorge – wie in manchen christlichen Krankenhäusern – so deutlich im Haus zu etablieren, dass sie als Teil des *therapeutischen, betreuenden Teams* angesehen wird. Dann arbeiten Seelsorgende in enger Abstimmung und Kooperation mit den Mitarbeitenden der Pflege, der Hauswirtschaft und der Verwaltung zusammen. Der Austausch untereinander orientiert sich am Wohl der Bewohnerinnen. Ob dies gelingt, hängt in der Regel von vielen Faktoren ab, über die Sie wenigstens ebenso gut Bescheid wissen wie ich: von der Einstellung der Heimleitung, des sozial-kulturellen Dienstes, der Mitarbeitenden im Haus und der Art und Weise, wie die Seelsorge sich im Haus darstellt, wie immer also von den Menschen. Gut gelingende Situationen sind Geschenk, weniger gelingende Aufforderung zur Reflexion und (vor allem) Selbstreflexion und zur beharrlichen Arbeit an kleinen Schritten der Verbesserung.

Ein weiteres Feld der Betätigung der Seelsorge ist in der Regel die *Begleitung der Mitarbeitenden*. Seelsorge begegnet ihnen, nimmt Belastungen und Überforderungen, Spannungen und Konflikte wahr und reagiert darauf. Wenn dies gelingt, wenn Seelsorge Erfahrungen und Empfindungen von Mitarbeitenden aufnimmt, ins Bewusstsein hebt und damit bearbeitbar macht, dann trägt dies in vielen Fällen zur Entlastung der Mitarbeitenden bei und damit auch zur Entlastung des gesamten Systems. Wenn belastende Situationen aufgegriffen, Konflikte mit

Bewohnerinnen oder Angehörigen, Kollegen und Vorgesetzten angesprochen, empfundene Überlastung thematisiert werden können, dann ist dies hilfreich.

Es hängt sicher auch von der Sensibilität der Seelsorgenden ab, wie gut dies gelingen kann. Dies gilt insbesondere im Blick darauf, die Bearbeitung von Konflikten auf der seelsorglichen Ebene abgegrenzt zu sehen von einer fürsorgenden oder arbeitsrechtlichen Konfliktregelung auf Trägerebene. Seelsorge für Mitarbeitende ist eine Sache der persönlichen Zuwendung, der Empathie in der Begleitung von Menschen, die den Seelsorgenden begegnen und für die sie in dieser Begegnung Verantwortung übernehmen. Die Organisation eines Betriebs ist in der Regel eine andere Aufgabe. Da geht es um die verlässliche, dauerhafte Gewährleistung von Leistungen und Abläufen, die Störungen größeren Ausmaßes vermeiden muss. Im Rahmen dieser Regelungen wird es nicht ausbleiben, in bestimmten Fällen auch arbeitsrechtliche Konsequenzen in den Blick zu nehmen, wobei bei Diakonie und Caritas aus ihrer Grundhaltung heraus auch fürsorgende Perspektiven in aller Regel im Blick sind. Es sollte allerdings bewusst bleiben, dass Differenzen und Rivalitäten zwischen Seelsorge und Unternehmensleitung in diesem Feld entstehen können und es sinnvoll ist, offen darüber zu kommunizieren.

In diakonischen und caritativen Häusern kommt häufig die Erwartung hinzu, neben anderen Aktivitäten, insbesondere neben Fortbildungsmaßnahmen des Trägers könnten oder sollten Seelsorgende sich beteiligen an der Bemühung des Trägers, Mitarbeitende den christlichen Glauben als eine ihr berufliches wie privates Leben stützende, motivierende und stärkende Kraft entdecken und erfahren zu lassen. Je nach Prägung des Trägers wird er reklamieren, dies aus eigener Tradition heraus zu tun. Rivalitäten zwischen Seelsorgenden und Verantwortlichen des Trägers bedürfen daher eigener Aufmerksamkeit.

Einzelne dieser Erwartungen werden in Spannung stehen zu Elementen des gängigen Selbstverständnisses von Seelsorge, etwa einer Seelsorge, die die beratende, therapeutische Begleitung des Klienten im Blick hat, oder einer Seelsorge, die ihr Zentrum in der Verkündigung einer Wahrheit hat, die einer anderen Welt entstammt und sperrig zu dieser Welt steht. Eine Spannung, die die Seelsorge im letzten Jahrhundert geprägt hat.

Insbesondere da, wo die Seelsorge von einem Altenpflegeheim *mitfinanziert* wird, wo sich ein Träger trotz der angespannten finanziellen Verhältnisse in der Altenpflege zu einer derartigen (Mit-)Finanzierung entschließt, stellt sich freilich die Frage, wie die *Erwartungen des Trägers* an die seelsorgliche Arbeit in der Praxis umgesetzt werden können, wie konkret, wie bereitwillig, wie umfassend. Grob gesagt, kostet eine halbe Seelsorgestelle annähernd so viel wie eine ganze Stelle einer Pflegekraft. Angesichts der Notwendigkeit, in Pflegeheimen mit knappen finanziellen Mitteln und deshalb auch knappen Personalressourcen zu arbeiten, stellt dies eine große Herausforderung dar in der Überlegung, Seelsorgestellen seitens der Einrichtung zu finanzieren oder mitzufinanzieren.



Seelsorgliche Tätigkeit und Begleitung wird zwar in den Hausprospekten herausgestellt, bei Präsentationen der Altenpflegeheime in der Öffentlichkeit unterstrichen und mittlerweile in den Begutachtungen durch den Grünen Haken oder den Medizinischen Dienst der Krankenkassen aufmerksam wahrgenommen, zählt aber nicht zu den Pflichtaufgaben wie etwa der *sozial-kulturelle Dienst*, für den eigens Stellenanteile nachzuweisen sind. Wenn ich die Logik der Stellenanforderungen recht verstehe, ist dort das, was Seelsorge tut, im Grundsatz dem sozial-kulturellen Dienst subsumiert.

Dies führt zu einer weiteren nicht unproblematischen Überlegung: Die Seelsorge übernimmt, wenn sie sich im Einzel- oder Gruppengespräch Bewohnerinnen zuwendet, wenn sie Menschen begleitet, gegebenenfalls auch zum Sterben begleitet, Aufgaben, die *auch von anderen wahrgenommen* werden könnten, können oder werden. Das kann *entlastend* wahrgenommen werden, weil sich in der Seelsorge dann Professionelle um Fragen kümmern, für die sie eine besondere Ausbildung haben. Es kann sich aber auch ein *Konkurrenzverhältnis* ergeben zu den Mitarbeitenden im sozial-kulturellen Dienst mit seinen Gruppenangeboten wie zu den Pflegekräften, die ihrerseits ja in der Altenpflege tätig sind, weil sie einen guten längerfristigen Kontakt und eine intensive menschliche Begleitung der Bewohnerinnen als Teil ihres Berufsverständnisses haben. Krankenpflegekräfte, wenn sie in die Altenpflege wechseln, geben genau dies als Grund für den Wechsel an, anders als im Krankenhaus mit den kurzfristigen Kontakten zu Patientinnen hier eine kontinuierliche Beziehung zu den Bewohnerinnen aufbauen und leben zu können. Eine Perspektive, die Seelsorgende im Blick behalten müssen, wenn sie sich im Altenpflegeheim zu verorten suchen.

## 2. Künftige Erwartungen an die Altenheimseelsorge

Im zweiten Schritt geht es um die *künftigen Erwartungen*. Was verändert sich in der Altenheimlandschaft? Und zu welchen neuen, möglicherweise auch zugespitzten Erwartungen an die Altenheimseelsorge führt dies seitens der Träger und Einrichtungen?

In den 1990 er Jahren wurden die sozialen Sicherungssysteme in unserem Land mit der Entstehung der neuen Sozialgesetzbücher umgebaut. Aus dem wohlfahrtsstaatlichen System der Nachkriegszeit wurde der aktivierende Sozialstaat, der den einzelnen eine größere Verantwortung für ihre soziale Sicherung aufbürdet. Dieser Umbau war wesentlich einem realistischen Blick auf die demographische Entwicklung unseres Landes geschuldet. Die Veränderung der Alterspyramide ließ und lässt erwarten, dass die bisherigen sozialen Sicherungssysteme künftig nicht mehr im gleichen Umfang finanzierbar sind.

Dies hat Konsequenzen für alle Bereiche des Sozialwesens, auch für den Bereich der Altenheime. Noch wird mit der Fiktion gearbeitet, eine Ergänzung und teilweise Ersetzung stationärer Altenpflege durch ambulante Systeme könne einen Beitrag leisten, die Kosten der

Versorgung alter Menschen künftig halbwegs im Griff zu behalten. Allmählich wird allerdings sichtbar, dass eine Ambulantisierung in den Fällen, in denen sie bereits vollzogen wurde, etwa im Bereich der Jugendhilfe oder ansatzweise auch in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Assistenzbedarf keineswegs zur Kostenersparnis geführt hat und führt. So steht zu erwarten, dass sich ein Umbau der Betreuung alter und pflegebedürftiger Menschen in ambulante Strukturen eher nicht zu den erwünschten Kosteneffekten führt.

Das Kalkül war und ist derzeit noch, Quartiere könnten entwickelt werden, in denen nachbarschaftliche Strukturen die Versorgung hilfsbedürftiger Menschen nachhaltig unterstützen. Menschen würden einander begleiten und Betreuungsleistungen erbringen, die eine sonst erforderliche professionelle und bezahlte Hilfeleistung ersetzen können. Wenn sich allerdings der Traum eines sich deutlich steigenden bürgerschaftlichen Engagements zur Betreuung alter Menschen als verwegen erweist und sich nicht in vollem, vielleicht sogar nicht einmal in nennenswertem Umfang realisieren lässt, gehen wir auf eine Zukunft zu, in der die Mittel zur Versorgung alter Menschen knapp bleiben und deutlich knapper werden als bisher.

Der *ökonomische Druck* auf die Altenpflegeheime wird groß bleiben. Die Entlastung, die derzeit für die Betreuung dementiell erkrankter Menschen in den Altenheimen gewährt wird, eine Ausweitung der Mittel für Betreuungskräfte nach Paragraph 87b SGB XI, ist vorerst hilfreich. Auch wenn aufs Ganze gesehen nur eine sehr geringfügige Erweiterung des Stellenschlüssels erfolgt, ist dies doch wenigstens ein kleiner Schritt in eine wünschenswerte Richtung. Es ist jedoch keineswegs sicher, dass dies ein erster Schritt ist, dem weitere folgen.<sup>1</sup>

Zumal auch hier die gleiche Problematik entsteht, von der bereits im Blick auf die Seelsorge die Rede war: Betreuungskräfte übernehmen die normale, „menschliche“ Betreuung und Begleitung der Bewohnerinnen, sie entlasten darin die Fachkräfte, was von diesen wiederum als Verlust wichtiger Teile ihrer eigenen Arbeit angesehen wird. Zunehmend reduzieren sich die Fachkräfte auf die Durchführung der im engeren Sinn pflegerischen Arbeiten und geben den Bereich der Begleitung, in dem in der Regel hohe Resonanzen und positive Rückmeldungen der Bewohnerinnen zu finden sind, an die Betreuungskräfte (oder die Seelsorge) ab.

Der ökonomische Druck wird auch deshalb steigen, weil immer mehr Anbieter mit neuen Einrichtungen auf dem Markt der stationären Altenpflege auftreten. Private und institutionelle Kapitalanleger haben den Altenpflegemarkt und insbesondere den Bau und die Vermietung von Altenpflegeeinrichtungen als einen der wenigen lukrativen Investitionsbereiche mit für sie akzeptabler Renditeerwartung entdeckt und erschlossen. Dies schafft bei den etablierten Häusern, zu denen die von Caritas und Diakonie zusammen mit den kommunalen

---

<sup>1</sup> Dem Ersten Pflegestärkungsgesetz mit der erweiterten Förderung der Betreuung von Demenzzkranken in stationären Einrichtungen und der Schaffung von ergänzenden Betreuungsangeboten durch zusätzlich zur Verfügung stehende Alltagsbegleiter 2015 folgte dann doch ein Zweites mit der Neufassung des Pflegebedürftigkeitsbegriffs und der Umstellung von Pflegestufen auf Pflegegrade 2017, das aufs Ganze gesehen auch in stationären Altenhilfeeinrichtungen leichte Verbesserungen brachte.

Einrichtungen gehören, einen deutlichen *Investitionsdruck*. Die bestehenden Einrichtungen müssen über die bisher übliche, oft zögerliche Instandhaltung hinaus modernisiert werden, damit sie am Markt attraktiv bleiben.

Neben dem ökonomischen Druck erwarten wir einen hohen Veränderungsdruck durch die Personalsituation. Wir gehen einem dramatischen *Mangel an Fachkräften* in der Kranken- und Altenpflege entgegen. Hochrechnungen sagen, uns fehlten bis 2025 mehr als 100.000 Pflegekräfte. Dies wird die Entwicklung verstärken, zunehmend Betreuungsaufgaben auf nicht pflegerisch qualifizierte Personen zu übertragen. Eine nicht unrealistische Vision ist, dass in wenigen Jahren in den Pflegeheimen ein mobiler Pflegedienst im Haus die pflegerischen Tätigkeiten übernimmt, während die Bewohnerinnen auf Station von Betreuungskräften versorgt werden. Auch dies wird die Wahrnehmung der Berufsgruppen untereinander, die Altenheimseelsorge eingeschlossen, noch einmal verändern.

Im Blick auf die *Arbeitsituation* wird es also absehbar keine Entlastung geben. Die derzeit wahrnehmbaren Spannungen werden sich eher verschärft darstellen. *Bewohnerinnen* in den Altenpflegeheimen werden weiterhin eher später, in höherem Alter ins Heim kommen. Sie werden körperlich wie seelisch erhöhten Pflege-, Betreuungs- und Begleitungsbedarf haben. *Angehörige* werden eher fordernder werden. Je marktförmiger der Bereich der Altenpflege wird, desto stärker werden Kundenerwartungen die Abläufe bestimmen. Mit Situationen von Begleitung und Abschied umzugehen wird Angehörige weiterhin herausfordern und Dynamiken freisetzen, die aufzufangen und zu bearbeiten das Pflegepersonal zusätzliche Kraftanstrengung kostet. *Mitarbeitende* werden nach wie vor den hohen Druck spüren, zunehmend weniger Zeit haben, vielleicht auch zunehmend stärker irritiert sein, wenn sie auf die sehen, von denen sie vermuten, sie könnten sich Zeit für die Bewohnerinnen nehmen. Daneben werden die äußeren Rahmenbedingungen der Berufstätigkeit in der Pflege und Betreuung alter Menschen, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der einseitigen Belastung im Beruf, des Schichtbetriebs weiter bestehen.

Für die *Seelsorge* wird dies bedeuten, dass der *Druck des Systems verstärkt* spürbar sein wird. Es wird wenig helfen, sich in die Rolle prophetischer Zeugen zu begeben, wie die Klinikseelsorge sie in bestimmten Phasen ihrer Geschichte eingenommen hat, das System an die Ideale zu gemahnen, die der Tätigkeit in der Betreuung alt gewordener Menschen historisch zugrunde lagen oder in ethischer, religiöser oder humanitärer Perspektive zugrunde liegen sollten. Es hilft wohl auch wenig, möglicherweise als überschritten angesehene Grenzen aufzuzeigen und im Namen der Menschlichkeit Verbesserungen einzufordern. Dies aus einer Position von außen, zumindest als nicht in den Schichtdienst eines Heimbetriebs voll integrierte Mitarbeitende, zu reklamieren, ist zwar möglicherweise nicht unberechtigt. Es muss aber mitbedacht werden, welchen Unterschied es macht, als öffentlich-rechtlich besoldete oder ehrenamtliche kirchliche

Mitarbeitende außerhalb des Systems einer Altenpflegeeinrichtung diese Fragen an das System zu richten.<sup>2</sup>

Um *Menschlichkeit* sind alle, die in der Altenpflege Verantwortung tragen, auch diejenigen in Leitungsfunktionen, nach Kräften bemüht. In diakonischen und karitativen Einrichtungen versuchen sie wie all ihre Vorfahren den Spagat zwischen Diakonie und Ökonomie, so gut es geht, zu praktizieren. Sich für eine Verbesserung der ökonomischen Rahmenbedingungen einzusetzen, die neue Spielräume der Gestaltung eröffnet, ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, für die die Seelsorge gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Trägern und wohlwollenden Politikern wird eintreten müssen.

### 3. Erwartungen einer Einrichtung an die Seelsorgende

Worauf wird es also künftig ankommen im Blick auf die *Erwartungen einer Einrichtung an die Seelsorge im Altenheim?*

Es wird weiterhin gewünscht und geboten sein, dass *Seelsorgende* sensibel umgehen mit den Situationen, in denen sie sich wiederfinden. Die Einrichtungen haben das Ziel einer guten Versorgung der Bewohnerinnen und erhoffen und erwarten die Mitarbeit der Seelsorge an diesem Ziel, im Team der Mitarbeitenden des Hauses, mit den spezifischen Gaben der Seelsorge, in der Zuwendung zu den Bewohnerinnen, insbesondere:

- Menschen in ihren Krisen zu begleiten,
- sensibel zu sein für das persönliche Erleben,
- für Erfahrungen von Schwäche, Müdigkeit, Depression, Verlust, Demenz,
- behutsam Angebote der Sinnfindung zu machen,
- zum Lebensende und beim Abschied zu begleiten.

Dafür wird Seelsorgenden eine besondere Kompetenz zugeschrieben. Sie können und sollen diese Kompetenz einsetzen und nach Möglichkeit andere mitnehmen auf diesem Weg, nicht zwangsläufig durch formale Fortbildungen, eher durch selbstverständliche niedrigschwellige Einbeziehung und – etwas hochtrabend gesagt – durch Coaching, weniger hochtrabend: durch ganz alltägliche Begleitung, indem die Belastung und Ratlosigkeit aufgenommen und nach

---

<sup>2</sup> An dieser Stelle habe ich in der Präsentation des Vortrags den Vergleich mit dem Hofnarren am mittelalterlichen Fürstenhof herangezogen. Der Hofnarr durfte, auch kritisch, sagen, was er wollte, durfte auf Missstände hinweisen und sie anprangern. Aber er hatte seine Rolle darin, dass eben durch die Äußerung seiner Kritik das System entlastet und Veränderungen aufs Ganze gesehen eher verhindert wurden. Der Mahner an eine Veränderung des Systems diente so der Stabilisierung des Systems, indem ihm seine begrenzte Rolle zugeschrieben wurde.

Wegen gesucht wird, die für den Augenblick gangbar sind, gern in kleinen Gesprächen zwischen Tür und Angel.

Es geht m.E. in der Seelsorge *weniger* um eine *beratende Tätigkeit*. In der Entwicklung der Seelsorge in den letzten hundert Jahren hat sich nach der Konzentration auf die Persönlichkeitsentwicklung in der liberalen Theologie und auf die unmittelbare Zurgeltungbringung des Wortes Gottes in der kerygmatischen Theologie die aus den USA übernommene klinische Seelsorgeausbildung der 1960er und 70er Jahre im Gefolge der humanistischen Psychologie, insbesondere orientiert an Carl Rogers, ganz auf die beratende, therapeutische Arbeit konzentriert. Es ging um die Annahme des Menschen ohne Vorbedingungen und um die behutsame Beratung, zu einem guten Leben zu finden. Das ist angesichts der Begrenzungen, unter denen viele im Pflegeheim leben, dort nur eingeschränkt und schwer möglich.

Es geht m.E. auch *weniger* darum, sich besonders einer *spiritual care* zu widmen. Eine Konzentration auf geistliche, spirituelle Bedürfnisse von Menschen hat sich als eines der Betätigungsfelder der christlichen Theologie entwickelt, als man die Individualisierung und Pluralisierung der Lebenswelt ernsthaft wahrgenommen hat und sich dann auf die Suche gemacht hat nach den hinter allen religiösen und areligiösen Festlegungen liegenden vermeintlichen oder realen Bedürfnissen von Menschen. Inzwischen umfasst dies ja auch die WHO-Definition von *Palliative Care*, wenn sie formuliert, dass „zu einer ganzheitlichen Betreuung schwerstkranker Patienten ... die Linderung von ... belastenden Beschwerden körperlicher, psychosozialer und spiritueller Art“ gehört.

Ich argwöhne, dass *spiritual care* und die Annahme eines spirituellen Bedürfnisses von Menschen ein zu einfacher, am Ende doch nicht tragfähiger Horizont ist, die Bedeutung von Religion und Glaube in unserer Zeit wahrzunehmen in der Hoffnung, sie damit zu stabilisieren. Ich bin mir nicht sicher, ob diese Passepartout-Vorstellung, es gäbe so etwas wie eine allgemein-menschliche geistliche, spirituelle Bedürfnislage, hilfreich für die Begründung und Ausgestaltung von Seelsorge ist, und bin vor allem sehr skeptisch, ob sie der biblischen Überlieferung und ihrer Sicht der Welt entspricht.

Ich sehe als Aufgabe der Seelsorge im Altenpflegeheim eher die *Begleitung der Menschen*, einfach dazusein, Nähe zu zeigen, mitzuleben. Eine große Herausforderung für die Seelsorge wie für alle Arbeit im Altenpflegeheim, vor allem deshalb, weil dies die professionelle Abgrenzung erschwert. Wenn ich da bin, mitlebe, dann kann dies sehr anstrengen. Ich lasse mich auf die Erinnerungen und Hoffnungen der alten Menschen ein, auf die Begrenztheit ihres Lebens, das sich als Reduktionsform des von unserer Gesellschaft (und von uns noch nicht ganz so Alten) definierten wahren, gesunden, fitten Lebens gesehen wird. Aber vielleicht ist dies, dasein, mitleben, eine der wesentlichen Beschreibungen der Rolle der Seelsorge (wie der Arbeit) im Altenpflegeheim.

Wolfgang Drechsel hat vor einigen Jahren in einem Vortrag dem therapeutischen, eine Störung beseitigenden Seesorgetypus den anderen des „und ihr habt mich besucht“ entgegengestellt.<sup>3</sup> Wir geraten da in die Nähe des Hausspruchs unseres Speyerer Diakonissenmutterhauses, der das Haus seit 1859 begleitet und prägt: *Was ihr getan habt einem von diesen meinen geringsten Brüdern, das habt ihr mir getan*, und zu der Geschichte, aus der er kommt, des Gleichnisses vom großen Weltgericht: *Ich bin krank gewesen und ihr habt mich besucht*. Das ist es wohl, was alte Menschen erwarten, genauer: worauf sie warten, und mehr braucht es vielleicht gar nicht. Auch wenn dies gesellschaftlich kaum mehr besonders gewünscht oder geboten oder im Blick auf professionelle Begleitung finanziert ist.

Es geht also um die *Begleitung* der Bewohnerinnen zuerst, dann um die der Angehörigen, dann um die der Mitarbeitenden, in dieser Reihenfolge, was die Gewichtung der Tätigkeiten angeht. Es geht um die Beteiligung daran, eine Kultur der Menschlichkeit im Haus weiterzuentwickeln, Hindernisse aufzuspüren und sie aufzuarbeiten oder sich an ihnen abzuarbeiten.

Es geht auch darum, dazu beizutragen, dass das *System Altenpflegeheim* gut weiterlaufen kann, zum Wohl derer, die dort leben und arbeiten. Das erfordert Behutsamkeit, auf die Bedingungen und Notwendigkeiten zu achten, Respekt vor allen Mitarbeitenden in ihrer Professionalität und Kooperationsbereitschaft im Haus.

So kann Alten- und Pflegeheimseelsorge für die aktuellen und zukünftigen Erwartungen aufgestellt werden. Und so funktioniert sie in aller Regel auch immer schon.

#### 4. Miteinander von Seelsorge, Einrichtungsleitung und Altenhilfeträger

Bleibt die Frage nach dem *Miteinander von Seelsorge, Einrichtungsleitung und Altenhilfeträger* und danach, wie sie weiter vernetzt und aufeinander bezogen werden können.

Es wird bleibend notwendig sein, eine *Kultur von Zusammenarbeit* im Altenpflegeheim zu gestalten, die dem Wohl der Bewohnerinnen dient und die Mitarbeitenden eher entlastet, jedenfalls nicht mehr als nötig belastet. An dieser Kultur müssen alle gemeinsam arbeiten. Für diese Kultur zu arbeiten ist vornehmstes Ziel der Heimleitung und des Trägers, selbstverständlich neben der Sicherung des wirtschaftlichen Betriebs des Hauses.

Kein Altenpflegeheim kann überleben, das nicht dauerhaft ein positives wirtschaftliches Betriebsergebnis hat, das die laufenden und künftigen Investitionen zu tragen vermag. Im Blick auf den jeweils anstehenden Ersatzbedarf und die Notwendigkeit, das Haus attraktiv und zukunftsgerichtet zu positionieren, ist es nicht möglich, ein Jahresergebnis mit einer Null für

---

<sup>3</sup> Wolfgang Drechsel, Was ist das Spezifische der Seelsorge bei alten Menschen?, in: Wege zum Menschen 62/5 (2010), 469-487.

akzeptabel zu halten. An dieser Stelle dürfte es *keine ernst gemeinte Rückfrage* an die Heimleitung geben, auch nicht von der Seelsorge. Wer im Pflegeheim arbeitet, hat sich unter den Bedingungen der Welt, in der wir leben, in einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb begeben, zu dessen Zielvorstellungen neben der guten Pflege und Betreuung der Bewohnerinnen auch die wirtschaftliche Sicherstellung des Betriebs und damit die möglichst dauerhafte Sicherung der Arbeitsplätze gehört.

Dies bedeutet nicht, dass nicht die *anderen Erfahrungen*, die Seelsorgende machen, in das Gespräch und die Kultur des Hauses mit eingebracht werden können und müssen. Etwa die Frage des Umgangs mit Schwäche, mit Begrenztheit, mit der Endlichkeit des Lebens, mit der Erfahrung des Todes, mit Druck, Stress, Krisen, mit Spannungen und Defiziten, mit dem ganz normalen menschlichen Leben also. In aller Bescheidenheit und Offenheit sollten diese Erfahrungen in das System eingespielt und den dort Handelnden zugemutet werden. In aller Bescheidenheit, weil sich die Seelsorge wie wohl auch der sozial-kulturelle Dienst in der privilegierten Situation befindet, sich mit einer größeren Freiheit mit den unterschiedlichen Lebensperspektiven der Menschen auseinanderzusetzen, sie an sich heranzulassen und sich mit ihnen darüber auszutauschen. Andere Berufsgruppen haben gelegentlich bei allerbesten Absicht einfach nicht die zeitlichen Ressourcen, die ihnen eine derartige Sensibilität erlauben würde.

So sollten Seelsorgende *sensibel bleiben*, die Perspektive derjenigen einzunehmen, die neben ihnen arbeiten, der Heimleitung, der Pflegedienstleitung, der Wohnbereichsleitungen, der Mitarbeitenden auf Station, der hauswirtschaftlichen Kräften und Reinigungskräfte, des sozial-kulturellen Dienstes. Sie sollten ergänzend zu diesen Diensten arbeiten und ggf. immer wieder auch einmal bereit sein zur „freien Selbstzurücknahme zugunsten anderer“, Michael Welkers Übersetzung des Begriffs Nächstenliebe der biblischen Tradition<sup>4</sup>. Das täte dem System gut und könnte - bestenfalls - sogar abfärben auf das System.

Und darum sollte uns zu tun sein: dass Nächstenliebe in unserem System, in unseren Häusern, unter Bewohnerinnen und Mitarbeitenden erhalten, gestärkt und dauerhaft erfahrbar bleibt, weil dies Gottes Weg ist, diese Welt zu erlösen, und Gott uns dazu zur Mitarbeit einlädt.

---

<sup>4</sup> Vgl. etwa Michael Welker, Gottes Geist. Theologie des Heiligen Geistes, Neukirchen-Vluyn 1992, 232, 231-241 und öfter.

# **Die Entwicklung einer sozialen Infrastruktur für ältere Menschen am Beispiel der Bahnstadt Heidelberg**

Eine explorative Untersuchung im Rahmen des Reallabors „Urban Office – Nachhaltige Stadtentwicklung in der Wissensgesellschaft“

*Stefanie Wiloth/Johannes Eurich*

## 1. Hintergrund, Fragestellungen und Ziel der Studie

In den nächsten Jahren wird im Zuge des demographischen Wandels der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung stark zunehmen; das ist schon lange bekannt. Aber auch die Zahl alleinlebender älterer Menschen, die so lange wie möglich in der eigenen Wohnung oder dem eigenen Haus leben und gepflegt werden möchten, steigt stetig an. Diese gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen führen – bei gleichzeitiger Veränderung familiärer Lebensformen – langfristig zu einem zunehmenden Wegfall häuslicher pflegerischer sowie psycho-sozialer Betreuung und alltagspraktischer Unterstützung etwa durch die Familienangehörigen. Bereits heute werden in Wissenschaft, Politik und Gesellschaft daher innovative Lösungsansätze diskutiert, die eine angemessene Versorgung älterer Menschen im gewohnten häuslichen Umfeld ermöglichen und die Lebensqualität erhalten sollen. Der Blick richtet sich dabei vor allem auf Interventionsmaßnahmen, die das nahe Wohnumfeld der Betroffenen betreffen bzw. mit einbeziehen.

Die meisten Aktivitäten des täglichen Lebens finden im hohen Lebensalter im nahen Wohnumfeld statt. Gerade die sozialen Strukturen des Wohnumfelds nehmen mit zunehmendem Lebensalter und vor allem bei Pflegebedürftigkeit eine immer wichtigere Rolle für den Erhalt des subjektiven Wohlbefindens und der Lebensqualität ein. Zentrales Lebensziel älterer Menschen ist es, am gesellschaftlichen Leben in ihrem unmittelbaren sozialen Wohnumfeld Mitverantwortung für andere zu übernehmen; sie möchten das Gefühl haben, angenommen zu sein, dazu zu gehören, sie möchten mit Rat und/oder Tat zur Seite stehen, am Leben anderer teilzuhaben, anderen zuzuhören oder zu trösten.<sup>1</sup> Hier spiegeln sich die verschiedenen Facetten sozialer Teilhabe wider. In der Diskussion um Lösungsstrategien für einen langfristigen Verbleib in der eigenen Wohnung darf es also nicht nur um bezahlbaren,

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Generali Zukunftsfonds, Jahresbericht 2012, abrufbar unter [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/Mitglieder/mitglieder/gzf\\_jahresbericht\\_2012.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/Mitglieder/mitglieder/gzf_jahresbericht_2012.pdf) (Zugriff am 05.12.2017) sowie Thomas Klie, Caring Community – leitbildfähiger Begriff für eine generationenübergreifende Sorgeskultur?, in: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (Hg.), ISS im Dialog. Sorgende Gemeinschaften – Vom Leitbild zu Handlungsansätzen. Dokumentation zum Fachgespräch am 16. Dezember 2013 in Frankfurt am Main, ISS-Aktuell 03/2014, 10-23.



barrierefreien Wohnraum für alle Generationen und um eine ambulante, verrichtungsbezogene Pflege gehen, sondern auch um die Schaffung einer sozialen Infrastruktur, die einem erweiterten, teilhabeorientierten Pflegeverständnis folgt.<sup>2</sup>

Wie muss aber die soziale Infrastruktur einer Gemeinde oder einer Stadt beschaffen sein, um Facetten sozialer Teilhabe im Wohnumfeld zu fördern? Eine wichtige Voraussetzung für soziale Teilhabe im Wohnumfeld sind soziale Kontakte und soziale Netzwerke, die wiederum von dem Vorhandensein von Begegnungs- und Zielorten, ihrer Distanz zueinander und ihrer Verbindung durch eine gut ausgebaute, barrierefreie Verkehrsinfrastruktur abhängen. Gegenwärtig nimmt die Förderung des Ausbaus sozialer Infrastrukturen in urbanen Regionen eine bedeutende Stellung ein, da der Anteil älterer Menschen an der städtischen Bevölkerung deutlich größer ist als in vergangenen Jahren.<sup>3</sup> Das Teilprojekt „Innovative Partizipationsstrukturen und nachhaltige Wohnkonzepte angesichts des demografischen Wandels“, welches im Rahmen des Reallabors „Urban Office – Nachhaltige Stadtentwicklung in der Wissensgesellschaft“ an der Universität Heidelberg vom Diakoniewissenschaftlichen Institut in Zusammenarbeit mit dem Institut für Gerontologie durchgeführt wurde, beschäftigte sich mit Möglichkeitsräumen für Facetten sozialer Teilhabe älterer Menschen im urbanen Kontext. Übergeordnetes Ziel war es, anhand eines explorativen Forschungsprojekts sozio-infrastrukturelle Rahmenbedingungen und deren Entwicklung in einem neuen Stadtteil zu untersuchen.

Auf einem ehemaligen Rangier- und Güterbahnhof in Heidelberg entsteht derzeit der neue Stadtteil Bahnstadt in Heidelberg. Die Bahnstadt verfolgt mit besonderer Quartiersarbeit das Ziel der Schaffung einer solchen „sozialen Alltagskultur“ etwa durch den Ausbau eines sozialen Stadtteilnetzwerks und eine besondere architektonische Gestaltung des Quartiers. Eingebettet in die Bahnstadt entsteht auch ein Mehrgenerationenkomplex, das so genannte „Heidelberg Village“, welches als Teil des Quartiers soziale Teilhabe durch die Bildung solidarischer Nachbarschaften unter Bewohnern unterschiedlicher Lebenslagen, institutionellen Anbietern und Dienstleistern vorantreiben möchte.

Inwieweit in der Bahnstadt bereits konkrete Ansätze einer sozialen Infrastruktur wahrzunehmen sind und welche dafür förderlichen Bedingungen bzw. charakteristischen Elemente in diesem Stadtteil eine Rolle spielen, war die primäre Fragestellung des Teilprojekts.

---

<sup>2</sup> Vgl. Bundesregierung, Siebter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften, 2016 abrufbar unter [https://www.siebter-altenbericht.de/index.php?eID=tx\\_secure\\_downloads&p=1&u=0&g=0&t=1512551123&hash=ffbe2435891a7d1166d4d51016adbe6ba938a770&file=/fileadmin/altenbericht/pdf/Der\\_Siebte\\_Altenbericht.pdf](https://www.siebter-altenbericht.de/index.php?eID=tx_secure_downloads&p=1&u=0&g=0&t=1512551123&hash=ffbe2435891a7d1166d4d51016adbe6ba938a770&file=/fileadmin/altenbericht/pdf/Der_Siebte_Altenbericht.pdf) (Zugriff 05.12.2017).

<sup>3</sup> Vgl. Frank Oswald/Nadine Konopik, Bedeutung von außerhäuslichen Aktivitäten, Nachbarschaft und Stadtteilidentifikation für das Wohlbefinden im Alter, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 48/5 (2015), 401–407.

## 2. Studiendesign, Studienteilnehmende und Methodik

Das hier vorgestellte Projekt erfasste explorativ im Querschnittsdesign mittels leitfadengestützter Interviews subjektive Wahrnehmungen und Einstellungen zum Entstehungsprozess in Hinblick auf die Realisierung sozio-infrastruktureller Rahmenbedingungen. Die leitfadengestützten Befragungen wurden zum Zwecke der regelgeleiteten Transkription mit anschließender qualitativer Inhaltsanalyse<sup>4</sup> elektronisch mit einem Diktiergerät aufgezeichnet.

Insgesamt stimmten neun Stadtteilbewohner einer Teilnahme an den Interviews zu, wobei nur sechs Teilnehmende (davon fünf Frauen) älter als 60 Jahre waren. Die älteste Teilnehmerin war 89 Jahre alt. Die älteren Bahnstadtbewohner, die durchschnittlich seit ca. drei Jahren mit Ehepartner oder alleine in Mietwohnungen in der Bahnstadt leben, gaben mehrheitlich den berufsbedingten Ortwechsel der Kinder oder des Ehemanns gefolgt von dem Wunsch, in eine kleinere, überschaubare und modernere Wohnung zu ziehen, als Umzugsmotiv an. Keiner der älteren Bewohner führte das innovative, teilhabeorientierte Quartierskonzepts der Bahnstadt als Anlass für einen Umzug in die Bahnstadt an.

Ergänzend wurden Experten, die privat oder beruflich mit dem Stadtteil verbunden sind, jedoch nicht in der Bahnstadt wohnen, für die Studie rekrutiert. Vier Experten konnten in die Studie eingeschlossen werden. Dabei handelte es sich um einen Mitarbeiter des Stadtplanungsamtes, der sich insbesondere mit den städtebaulichen Prozessen in der Bahnstadt beschäftigt, um eine Mitarbeiterin des Stadtteiltreffs LA33 sowie um zwei Mitarbeiter der evangelischen und katholischen Kirche, die gemeinsam für den Kirchenraum „Halt!“ in der Bahnstadt verantwortlich sind. Alle Experten waren zum Zeitpunkt der Befragung berufstätig und im mittleren Lebensalter.

Ergänzend zu den leitfadengestützten Interviews wurden mithilfe von Aktivitätstagebüchern<sup>5</sup> mögliche bestehende (bauliche) Hindernisse und Problemsituationen aus Sicht älterer Bewohner erfasst, die ergänzende Hinweise auf bestehende Mängel der Verkehrs- und Versorgungsinfrastruktur geben können. Vier ältere Studienteilnehmerinnen erklärten sich dazu bereit, mithilfe des Tagebuches an fünf aufeinanderfolgenden Tagen einen Weg pro Tag einschließlich Motiven, gewählten Zielorten, Verkehrsmitteln, Begleitpersonen, Aktivitäten am Zielort sowie beschwerlichen und angenehmen Begleitumständen zu dokumentieren.

Die Ergebnisse aus den Interviews sowie aus den Aktivitätstagebüchern sollten einerseits erste Einblicke in den von den BewohnerInnen wahrgenommenen Entstehungsprozess eines

---

<sup>4</sup> Nach Philipp Mayring, *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Weinheim 2010.

<sup>5</sup> Vgl. Heidrun Mollenkopf/Pia Flaschenträger, *Erhaltung von Mobilität im Alter*. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 197, Stuttgart/Berlin/Köln 2001.

neuen Stadtteils geben und es andererseits den Bürgerinnen und Bürgern ermöglichen, sich mit dem Quartierskonzept der Bahnstadt intensiv auseinanderzusetzen, es zu reflektieren, zu bewerten und die Befragung als Ausgangspunkt bzw. Anlass zu nehmen, aus Eigeninitiative weiterführende Bürgerprojekte zur Stärkung einer sozialen Infrastruktur in der Bahnstadt zu diskutieren, zu planen und ggf. zu initiieren. Daher wurde im Rahmen der Studie ergänzend ein Bürgerworkshop organisiert.

### 3. Zentrale Ergebnisse

Die qualitative Auswertung konnte zeigen, dass die zum Zeitpunkt der Erhebungen noch sehr junge Bahnstadt vor allem aus Sicht der älteren Bewohnerinnen und Bewohner trotz der noch lückenhaften Verkehrs- und Versorgungsstruktur – dies machten vor allem die Aktivitätstagebücher deutlich – bereits über grundlegende Elemente einer sozialen Infrastruktur verfügte und ein großes Potenzial aufweist, sich zukünftig zu einem beispielhaften alters- bzw. generationenfreundlichen und damit sozial nachhaltigen Stadtteil zu entwickeln.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass vor allem für ältere Menschen öffentlich zugängliche Begegnungsorte als Bühne sozialer Teilhabe im urbanen Kontext und als grundlegende Elemente einer städtischen sozialen Infrastruktur zum Erhalt der Lebensqualität verstanden werden können. In der Bahnstadt Heidelberg existierte bereits in den frühen Bauphasen des neuen Stadtteils eine Vielzahl an Begegnungsorten als ein – aus Sicht der Bewohnerinnen und Bewohner – sehr herausragendes und positiv zu beurteilendes Charakteristikum der Bahnstadt. Die Vielfalt an öffentlich zugänglichen Plätzen und Grünflächen ist laut Studienteilnehmenden mit anderen Stadtteilen Heidelbergs nicht zu vergleichen. Zentraler Begegnungsknotenpunkt in der Bahnstadt, der dabei auch eine wichtige Rolle spielte, ist der Stadtteiltreff LA33. Wie die Spinne im Netz konnte der Stadtteiltreff mit seiner Koordinatorin und durch Mitwirkung engagierter Bürgerinnen und Bürger, die kritische Spezialisten ihres Wohnumfelds sind und Veränderungen im Stadtteil reflektieren, bewerten und auch beeinflussen können, ein großes soziales Netzwerk und eine lebendige Nachbarschaft aufbauen. Die daraus resultierenden zahlreichen Möglichkeiten, sich zu begegnen, in sozialen Kontakt zu treten und sogar neue Freundschaften zu schließen, führte laut den Bewohnern in kurzer Zeit zur Ausbildung eines starken Kohärenzgefühls und moralischen Wertehomogenität vor allem mit Blick auf Toleranz, Nächstenliebe, Hilfsbereitschaft und Mitgefühl untereinander, was zu einer langfristigen Stärkung der sozialen Infrastruktur im Stadtteil beitragen kann. Als einen Grund für ein in der Bahnstadt besonders ausgeprägtes Kohäsionsgefühl nennen die Bewohner die Entstehung eines vollkommen neuen Stadtteils und somit auch der beinahe zeitgleiche Zuzug von Menschen mit ähnlichen Umzugsmotiven und Erwartungen an den Stadtteil. Insbesondere ein

gemeinsamer „Pioniergeist“ bzw. die Offenheit für Neues charakterisiere in besonderem Maße die gesamte Bewohnerschaft der Bahnstadt.

Im Sinne der Etablierung sozialer Infrastrukturen ist trotz dieser notwendigen Wertehomogenität eine gewisse soziale Vielfalt erforderlich, die zum Zeitpunkt der Erhebungen allerdings noch nicht vorherrschte. Die Befragten wiesen darauf hin, dass zur Förderung einer Bewohnerheterogenität das sich im Bau befindende Mehrgenerationenhaus „Heidelberg Village“ eine zentrale Rolle spielen könne, welches von Menschen in unterschiedlichsten Lebenslagen bewohnt werden soll. Der Mehrwert dieses Projekts wird in erster Linie in der Förderung der Vielfältigkeit und der Durchmischung der Bewohnerschaft in der Bahnstadt gesehen, aber auch im Potenzial, den Stadtteil alters- bzw. generationenfreundlicher zu gestalten – vorausgesetzt „Heidelberg Village“ öffne sich dem Stadtteil und vernetze sich frühzeitig mit den bereits in der Bahnstadt bestehenden starken Teilnetzwerken. Die älteren Bewohner weisen zudem darauf hin, dass „Heidelberg Village“ auch zu einer Toleranzförderung gegenüber Menschen in außergewöhnlichen Lebenslagen (z.B. bei vorliegender Behinderung), zur Stärkung des Alleinstellungsmerkmals der Bahnstadt sowie zur Steigerung der Attraktivität des Stadtteils v.a. mit Blick auf ältere Menschen beitragen wird. Die bislang überwiegende Bewohnerhomogenität (junge Familien und Studierende) wird von den Studienteilnehmenden jedoch auch als Gefahr für den weiteren Ausbau der sozialen Infrastruktur gesehen, denn die Befragten äußerten ebenso die Befürchtung, dass sich die gemeinsamen Wertvorstellungen und das Kohärenzgefühl aufgrund zunehmender Bewohnerheterogenität (durch weiteren Zuzug und Wachstum der Bahnstadt) auflösen könnten.

In dem Bürgerworkshop in der Bahnstadt, der im Rahmen des Projekts organisiert wurde, generierten die Bewohnerinnen und Bewohnern viele Ideen zu potenziellen Bürgerprojekten bzw. Aktivitäten zur Förderung sozialer Teilhabe im Stadtquartier Bahnstadt. Die Ideen eines Geräte- bzw. Bewegungsparks, einer Generationenküche gefolgt von der Idee einer Leihwerkstatt erhielten die meisten Stimmen. In Zukunft soll eine „Pressure-Group“ aus engagierten Bewohnern gebildet werden, welche für die Ideen Verantwortung übernehmen wollen. Diese Gruppe an Engagierten sollte dann, sobald eine der Ideen ausgereift ist, Kontakt zum Stadtplanungsamt sowie zum Amt für Garten- und Landschaftsbau aufnehmen.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Angesichts gesellschaftspolitischer Veränderungsprozesse wie des demographischen Wandels steht die Stadtentwicklung vor neuen Herausforderungen. Das hier vorgestellte Projekt leistete einen Beitrag dazu, einen genaueren Blick auf die Entstehung sozial nachhaltiger Stadtteile im Zeichen des demographischen Wandels zu richten und eröffnete die Möglichkeit, die soziale

Bedeutung des Wohnumfelds für altengerechtes Wohnen an einem aktuellen Stadtentwicklungsprozess in Heidelberg zu beleuchten. Mit Hilfe des Reallaboransatzes konnte somit ein zentraler Aspekt der urbanen Transformation aufgegriffen werden. Dabei konnte gemeinsam mit Bewohnern und Experten eine Fragestellung entwickelt und die notwendige Beschaffenheit, aber auch Bedeutung des Wohnumfeldes eingeschätzt werden. Nicht zuletzt weil dieser Stadtteil und auch das beschriebene „Heidelberg Village“ noch im Entstehen sind, ändern sich Wahrnehmungen, Erfahrungen und Anforderungen. Es können also keine finalen Endergebnisse konstatiert werden, sondern im Sinne der Reallaborforschung Entwicklungen aufgezeigt werden, die bei der zukünftigen Gestaltung von nachhaltigen Stadtteilen mitbedacht werden sollten. Eine weiterführende Begleitforschung sollte die Stadtentwicklungsprozesse in der Bahnstadt Heidelberg vor allem mit besonderem Fokus auf den Einfluss der Veränderung der sozialen Vielfalt und Wertehomogenität auf die vorhandenen und geplanten sozialräumlichen Teilhabebegelegenheiten weiter untersuchen. Auch inwiefern die Ideen zu den Bürgerprojekten in Zukunft realisiert und die notwendigen Schritte (z. B. die Etablierung einer „pressure group“) durchgeführt werden konnten oder woran diese ggf. gescheitert sind, sollte in nachfolgenden Projekten untersucht werden.

# Das Mehrgenerationenhaus als diakonischer Akteur im Gemeinwesen\*

*Heinz Schmidt*

Die folgenden Überlegungen zum gemeinwesenbezogenen Wirken diakonischer Mehrgenerationenhäuser gehen von einem nicht untypischen Beispiel einer existierenden Einrichtung aus, die seit mehr als einem Jahrzehnt in einem Stadtteil von Karlsruhe von der Hardtstiftung betrieben wird. Diese Stiftung wurde „1851 in der Tradition der evangelischen Rettungshäuser gegründet und bietet lebensorientierte sozialpädagogische Hilfen für Familien, Mädchen, junger Frauen, junge Männer und für Mutter und Kind an“<sup>1</sup>.

Seit 2006 betreibt die Stiftung das Brunhilde-Baur-Haus als Mehrgenerationenhaus mit einer angeschlossenen Kindertagesstätte, mit betreuten Wohnformen auch für Familien mit besonderem Hilfebedarf sowie den Ausbildungsbereichen Konditorei und Großküche und einen Startpunkt Familienzentrum. Zu diesem Verbund gehören außerdem ein Café und ein Begegnungsbereich zum Informationsaustausch. Das Brunhilde-Baur-Haus ist eines der ersten Mehrgenerationenhäuser im Rahmen des diesbezüglichen Bundesmodellprojektes.

Ziel des so organisierten Mehrgenerationenhauses ist Hilfe zur Selbsthilfe für Menschen mit unterschiedlichem Hilfebedarf. Gemäß der Tradition der Stiftung sind junge Mütter mit Kindern die hauptsächliche Zielgruppe. In besonderen Fällen ist auch die Aufnahme von Familien möglich. Mit der Einrichtung des Mehrgenerationenhauses kamen ältere Menschen mit und ohne Hilfebedarf als Bewohner hinzu.

Ziel der Hilfe ist die Selbstaktivierung vorhandener Ressourcen bei Einzelnen und in der Gruppe aller Bewohner und Bewohnerinnen sowie anderer Nutzer und deren Integration. Sind notwendige Ressourcen nicht oder wenig ausgeprägt vorhanden, so ist es Ziel, diese Ressourcen zu schaffen. Außerdem geht es um einen Zugewinn an sozialer Kompetenz.

## Generationenbegriff und Generationenverhältnis

Dass eine solche Einrichtung den Namen Mehrgenerationenhaus trägt, hängt mit Einsichten der neueren Forschung zum gesellschaftlichen Wandel zusammen. Zunächst einige Bemerkungen zum Generationenbegriff und zum Generationenverhältnis:

---

\* Vortrag anlässlich des zehnjährigen Jubiläums des Brunhilde-Baur-Hauses (als Mehrgenerationenhaus) bei der Hardtstiftung in Karlsruhe-Neureuth, 4. März 2016. Der Vortrag wurde leicht überarbeitet.

<sup>1</sup> Aus der Selbstbeschreibung der Hardtstiftung in: [http://www.hardtstiftung.org/Hardtstiftung/Ueber\\_uns/index\\_Portrait.php](http://www.hardtstiftung.org/Hardtstiftung/Ueber_uns/index_Portrait.php) (Aufruf am 12. 11. 2017).

Wissenschaftlich kann man zwischen dem genealogischen, dem pädagogischen und dem historisch-soziologischen Generationenbegriff unterscheiden. Der genealogische Generationenbegriff beschreibt die Abfolge von Familienangehörigen wie Großeltern, Eltern, Kinder und Enkel. Der pädagogische Generationenbegriff bezieht sich immer auf zwei Gruppen, die in einem Lernverhältnis zueinander stehen. Dabei hat eine Gruppe die Funktion der Vermittelnden und die andere die Aufgabe des Lernens. Das Alter spielt hier keine Rolle, denn alle lernen stetig voneinander – gerade in der generationenübergreifenden Arbeit. Der historisch-soziologische Generationenbegriff beschreibt Menschen, die bestimmte historische, politische, kulturelle oder soziale Ereignisse gemeinsam erlebt und ähnlich verarbeitet haben, wie zum Beispiel die Nachkriegsgeneration, die sogenannte Generation der 68er oder die von der Friedens- und Ökobewegung beeinflusste Generation der 1970er Jahre. Die unterschiedlichen intergenerationellen Angebote der Mehrgenerationenhäuser beziehen sich folglich auf unterschiedliche Generationenbegriffe: Erzählcafés und andere Begegnungsformen auf den historisch-soziologischen Generationenbegriff; Angebote zu Wahlgroßeltern bauen auf dem genealogischen Generationenbegriff auf, während Ausbildungs- und Befähigungsangebote, aber auch therapeutische Maßnahmen oder Theaterprojekte, vom pädagogischen Generationenbegriff ausgehen. Häufig mischen sich aber auch die verschiedenen Begriffsverständnisse bzw. Betrachtungsperspektiven, etwa wenn eine ältere Lehrerin, die durch die feministische Bewegung geprägt wurde, den ihr anvertrauten Jugendlichen ihre genderspezifischen Vorstellungen zu vermitteln versucht.

Aufgrund der interkulturellen Erfahrungen mit dem Zusammenleben von Menschen mit unterschiedlicher nationaler oder sozial-kultureller Prägung, muss der Generationenbegriff noch weiter differenziert werden. Es gibt innerhalb der gleichen Generation im genealogischen Sinn ganz unterschiedliche „Generationen“ im historisch-soziologisch-kulturellen Sinn, deren Beziehungen – wenn sie aufeinandertreffen – häufig spannungsvoll, ja konfliktträchtig sind. Die jüngsten Erfahrungen im Umgang mit Migrant\*innen sind hierfür lehrreich.

Und es sind noch weitere Phänomene des gesellschaftlichen Wandels zu nennen, die die Einrichtung von Mehrgenerationenhäusern geradezu nahelegen: Das individuelle Leben jedes Menschen ist heutzutage in jedem Alter besonderen Risiken und Anforderungen ausgesetzt: Familiäre Zusammenhänge sind oft nicht intakt oder werden durch berufliche Anforderungen strapaziert. Sinnhaftigkeit, Ziele und Werte für die eigene Standfestigkeit - und damit Glück – zu finden, ergibt sich nicht mehr automatisch aus den tatsächlich bestehenden familiären Verhältnissen. Funktionen, die früher vielleicht stärker innerhalb des Familienverbandes gesichert und abgedeckt wurden (Kinderbetreuung, Hausaufgabenhilfe, Pflege kranker oder alter Familienmitglieder) können heute oft nicht mehr erfüllt werden. Außerdem sind zahlreiche Gruppen in unserer Gesellschaft potenziell von Ausgrenzung bedroht bzw. erleben sich als unerwünscht und kapseln sich deshalb selbst ab. Das sind Gruppen wie z.B.

benachteiligte Kinder und Jugendliche, alte Menschen, behinderte und kranke Menschen oder es sind Menschen mit Migrationshintergrund, die isoliert sind und sich dann in überholte Kultur- und Verhaltensmuster flüchten, weshalb sie sich nur noch sehr schwer integrieren lassen.

## Lernfelder des Miteinanders

Demgegenüber sollen Mehrgenerationenhäuser mit ihren vielfältigen Angeboten Lernfelder für ein gelungenes Miteinander nicht nur der Generationen im genealogischen Sinn, sondern auch aus unterschiedlichen Nationen, Religionen oder Berufen sein. Dieses Miteinander sollte immer auf Respekt, Anerkennung und Wertschätzung beruhen. Wir gehen dann gut miteinander um, wenn wir keine Vorurteile haben. Um diese Vorurteile ab- sowie Toleranz und soziales Kapital aufzubauen, braucht man Orte für das Kennenlernen, die Begegnung und das Gespräch. Nur wenn Menschen sich kennen, können sie auch Verantwortung füreinander übernehmen und somit Zukunftsaufgaben besser bewältigen. Die generationenübergreifende Arbeit leistet so einen entscheidenden Beitrag zur Zukunftsfähigkeit und nachhaltigen Entwicklung einer Kommune. Sie ermöglicht kreative und gemeinschaftliche Lösungen, indem sie Eigeninitiative und soziale Verantwortung miteinander verbindet.

Generationenübergreifende Arbeit stärkt die Fähigkeiten und Potenziale sowohl bei den freiwillig Engagierten als auch bei den Nutzerinnen und Nutzern der Angebote in den Häusern. In der Wissenschaft wird hier oftmals auf das Konzept der Selbstwirksamkeit nach dem Psychologen Albert Bandura verwiesen. Es nimmt an, dass Menschen, die erleben, dass sie aktiv Situationen beeinflussen und ihre Umwelt mit gestalten können, sich immer mehr zutrauen und bereit sind, Herausforderungen anzunehmen. Das lässt sich in Mehrgenerationenhäusern gut beobachten. Das gemeinsame Arbeiten im Mehrgenerationenhaus stärkt eigene Potenziale und ermöglicht dadurch persönliche Weiterentwicklungen. Es gibt Menschen eine Perspektive, auch in beruflicher Hinsicht. Aus dem Miteinander ergeben sich Impulse für die einzelne Person; sie fühlt sich angeregt und motiviert, für das eigene Leben und das anderer (wieder) Verantwortung zu übernehmen.

*Ein Beispiel ist dafür eine junge, alleinerziehende Mutter, die in der 12. Klasse ihr erstes Kind bekommen hat und deshalb ihre Schullaufbahn abgebrochen und auf ihr Abitur verzichtet hat. Im Mehrgenerationenhaus konnte sie eine Ausbildung zur Hauswirtschafterin absolvieren und damit die Fachhochschulreife erlangen. Da ihr nicht alle Ausbildungsinhalte im Mehrgenerationenhaus - es war nicht das Brunhilde-Baur-Haus, aber ein ähnlich gestaltetes - angeboten werden konnten, wurden die guten Verbindungen in der Region aktiviert. So konnte sie einige Ausbildungsinhalte bei anderen Einrichtungen vor Ort absolvieren. Inzwischen schreibt diese junge Frau ihre Bachelor-Arbeit an einer Hochschule für Soziale Arbeit und wird demnächst selbst als*



*Sozialarbeiterin tätig sein. Das wäre ohne die Unterstützung des Mehrgenerationenhauses und seines Netzwerks nicht möglich gewesen.<sup>2</sup>*

Das Beispiel weist auf zwei weitere Stärken des Mehrgenerationenhauses hin, die bisher nur nebenbei angeklungen sind. Das produktive und kreative Miteinander erwächst nicht nur aus der inneren Struktur des Hauses, es wird verstärkt durch zwei äußere Faktoren: die Vernetzung mit Kooperationspartnern und die Anziehungskraft für freiwilliges Engagement. Zunächst einige Bemerkungen zum Ersteren.

## Mehrgenerationenhäuser als Promotoren von Kooperationen

Die Mehrgenerationenhäuser sind mit ihren vielfältigen und passgenauen Angeboten für viele Kooperationspartner attraktiv. Dies belegen unter anderem die Zahlen aus dem Selbstmonitoring im Jahr 2013.<sup>3</sup> Sie zeigen, dass die rund 450 Mehrgenerationenhäuser im laufenden Aktionsprogramm insgesamt bereits mehr als 33.000 Partner gewinnen konnten. Im Durchschnitt kommt jedes Haus damit auf beeindruckende 73 Kooperationspartner.

Das Selbstmonitoring macht zugleich deutlich, dass Mehrgenerationenhäuser Akteure aus allen Segmenten ansprechen: Am häufigsten arbeiten sie mit kommunalen Stellen zusammen – diese machen über 23 Prozent aller Partner aus. Dahinter folgen Unternehmen respektive Wirtschaftsverbände mit 19 Prozent sowie Schulen und Bildungseinrichtungen mit mehr als 15 Prozent.

Dabei sind die Formen der Zusammenarbeit vielfältig: Sie reichen von punktuellen Kontakten bis hin zur Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Angebote und Maßnahmen. Die jüngsten Selbstmonitoring-Ergebnisse ergeben, dass der fachliche Austausch sowie die Konzeption von Angeboten und Maßnahmen den größten Stellenwert einnehmen: Insgesamt rund 19 Prozent der Kooperationen fallen in diesen Bereich. Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Durchführung von Angeboten und Maßnahmen mit einem Anteil von 17 Prozent. In knapp 14 Prozent aller Fälle geht es bei der Zusammenarbeit darum, spezielle Ziel- oder Nutzergruppen (gemeinsam) zu gewinnen.

Die Ergebnisse einer gleichzeitigen Kooperationspartnerbefragung<sup>4</sup> verdeutlichen unter anderem eine Vielzahl der Kooperations*themen*: In 44 Prozent aller Fälle stehen Bildungsfragen

---

<sup>2</sup> Aus einem persönlichen Bericht einer Sozialarbeiterin an den Verfasser.

<sup>3</sup> Jährlich führt jedes Mehrgenerationenhaus ein Selbstmonitoring durch. Mittels eines Fragebogens werden Grunddaten, Informationen zu Struktur und Ausgestaltung, zu Angeboten, den Kooperationspartnern im kommunalen Umfeld sowie zu Finanz- und Personalsituation erfasst. Die folgenden Angaben stammen aus dem Selbstmonitoring 2015, deren Ergebnisse vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend dokumentiert werden.

<sup>4</sup> Ergebnisse der Kooperationspartnerbefragung 2014 im Rahmen des Aktionsprogramms Mehrgenerationenhäuser II des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, in:

im Vordergrund, bei 41 Prozent geht es um den Kontakt zwischen den Generationen. Jeweils in 38 Prozent aller Fälle ist die Zusammenarbeit auf die Themen Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und Unterstützung von Familien ausgerichtet.

Die Kooperationspartnerbefragung gibt auch Antwort darauf, welche Impulse am häufigsten von der Zusammenarbeit ausgehen. Eine stärkere Vernetzung und Abstimmung von Angeboten hoben 60 Prozent der Befragten hervor. Ein kommunaler Kooperationspartner betonte etwa, dass die Zusammenarbeit mit dem Mehrgenerationenhaus zu besseren Absprachen bei der Platzierung von Angeboten in der Region führe und eine bedarfsgerechte Gestaltung bildungs-, beratungs-, betreuungs- und begegnungsrelevanter Angebote ermögliche. Darüber hinaus setzten 42 Prozent der Kooperationen Impulse, um neue Zielgruppen zu erreichen. Insgesamt 39 Prozent der Auskunft gebenden Partner führten zudem an, dass aus der bestehenden Zusammenarbeit neue Kooperationen mit weiteren Akteuren entstanden sind, die über das Mehrgenerationenhaus hinausgingen. So gab ein Wohlfahrtsverband beispielsweise an, dass die Zusammenarbeit mit dem Mehrgenerationenhaus den Grundstein für Kooperationen mit Selbsthilfegruppen und Seniorenvertretungen gelegt habe.

Die Kooperation mit den Mehrgenerationenhäusern bringt für die Partner *weitere Vorteile*. In der aktuellen Kooperationspartnerbefragung beschreibt zum Beispiel eine Vertreterin bzw. ein Vertreter eines Pflegestützpunktes die positiven Auswirkungen der Zusammenarbeit: Weil dieser im Mehrgenerationenhaus untergebracht sei, erreiche er eine breite Öffentlichkeit. Zudem profitiere der Stützpunkt davon, dass andere Kooperationspartner des Mehrgenerationenhauses Personen unkompliziert an ihn vermitteln. Und ein Wohlfahrtsverband kommt im Rahmen der Befragung zu dem Ergebnis, dass viele seiner Angebote, darunter Beratungsprojekte, Deutschkurse und weitere Förderangebote für junge Menschen mit Migrationshintergrund, ohne die Zusammenarbeit mit dem Mehrgenerationenhaus nicht möglich wären.

Eine gesonderte Befragung von Kommunen und Landkreisen belegt auch die große Zufriedenheit der öffentlichen Verwaltung. Gründe sind die Vernetzung bestehender Angebote, die Entwicklung von differenzierten und bedarfsgerechten Angeboten für alle Altersgruppen, die Weiterentwicklung von generationenübergreifenden Angeboten sowie die Gewinnung von freiwillig Engagierten und deren Vermittlung in passende Projekte. Einige dieser Aspekte sind es auch, die Kommunen und Landkreise am häufigsten genannt haben, als sie zu den Impulsen aus der Zusammenarbeit mit den Mehrgenerationenhäusern befragt wurden: An erster Stelle liegt dabei die stärkere zielgruppenübergreifende Vernetzung von

Angeboten (73 Prozent), gefolgt von der Förderung des freiwilligen Engagements (60 Prozent) und der Gestaltung generationenübergreifender Arbeit in der Praxis (59 Prozent).

Das Miteinander von Jung und Alt stärken, verschiedene Akteure vor Ort zusammenbringen, Doppelungen in der Angebotsstruktur abbauen sowie Engagementpotenziale fördern: Die Kommunen und Landkreise wissen, was sie an den Mehrgenerationenhäusern haben. Eine Kommune fasste den Ertrag wie folgt zusammen: Die Zusammenarbeit mit dem Mehrgenerationenhaus habe wesentlich dazu beigetragen, den gesellschaftlichen Herausforderungen in Zeiten des beschleunigten sozialen Wandels zu begegnen.

### Mehrgenerationenhäuser als Anlässe für freiwilliges Engagement

Das strukturell vorgegebene Miteinander begünstigt nicht nur ein freiwilliges Engagement, es suggeriert es geradezu. Wie könnte man sich einem erkennbaren Unterstützungsbedarf eines immer wieder präsenten Mitmenschen entziehen, ohne das Miteinander insgesamt aufzukündigen? Wer sich auf das Leben im Mehrgenerationenhaus einlässt, findet sich in einem dynamischen Beziehungsgefüge wieder, das sich als wechselseitiges Geben und Nehmen vollzieht und immer wieder vor neue beziehungsbedingte Herausforderungen stellt, die ein zusätzliches Engagement verlangen. Freilich wirkt das Mehrgenerationenhaus nicht nur nach innen engagementfördernd, es veranlasst auch Menschen in seiner Umgebung zu einer freiwilligen Tätigkeit, meist in Form eines freien Angebots, das zwar verbindlich, aber auf Zeit eingegangen wird und damit dem Paradigmenwechsel vom *traditionellen* zum *neuen* Ehrenamt entspricht, der seit den 1990er Jahren immer wieder festgestellt wurde. Elemente dieses Wechsels sind:

- Eine stärkere Orientierung an den Inhalten konkreter Arbeit statt an einer Organisation und ihrer Weltanschauung, d.h. im Vordergrund steht z.B. das Engagement für Kinder oder für Flüchtlinge, nicht aber für einen Verein oder eine Institution wie etwa „die Kirche“.
- Engagement wird als bewusste individuelle Entscheidung konzipiert und kaum noch mit einer Tradition, etwa einer familiären, begründet.
- Motivationen erwachsen nicht nur aus altruistischen Orientierungen, sondern auch aus eigenen Interessen, Erwartungen und Ansprüchen.
- Die Erwartung, das Engagementfeld mitgestalten zu können, statt sich in hierarchische Strukturen einzuordnen, spielt eine große Rolle.
- Es dominiert ein in Umfang und Dauer begrenztes Engagement in Initiativen, Projekten, Aktionen statt eines langfristigen, verbindlichen Engagements in traditionellen Organisationen.

Dabei zeigt sich inzwischen, dass dieser Paradigmenwechsel sich nicht umfassend und überall vollzieht, sondern dass sich eine Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Formen und damit eine große Vielfalt von Motiven und Engagementformen entwickelt hat. An vielen Orten existieren Motivstrukturen von traditionellem und neuem Ehrenamt nebeneinander. Dies kann zu Konflikten unter Ehrenamtlichen führen, die sich in ihren unterschiedlichen Motiven und der unterschiedlichen Form von Engagement nicht verstehen und infolgedessen nicht akzeptieren. Manchmal werden Motive des neuen Ehrenamtes von traditionellen Ehrenamtlichen zum Beispiel als „unchristlich“ eingestuft, weil sie (auch) die eigene Person im Blick haben und nicht (nur) den Nächsten. In der Folge solcher Diskussionen suchen sich viele Menschen, die sich im Sinne des neuen Ehrenamtes engagieren wollen, andere Orte für ihr Engagement.

Empirische Untersuchungen zu den Motiven Ehrenamtlicher zeigen, dass explizit religiöse Motive („sich als Christ berufen fühlen“) für Engagement zurückgehen, während der Wunsch, etwas Sinnvolles und, wenn möglich, mit anderen zusammen etwas zu tun, zu den dominanten Motiven gehört, übrigens auch in der Diakonie. Die gesamtgesellschaftlichen Untersuchungen dokumentieren, dass gerade bei jüngeren Menschen die Gemeinwohlorientierung steigt, während Geselligkeitsbedürfnisse zurückgehen. Bei über Fünfzigjährigen verbindet sich Engagement zunehmend mit eigenen Interessen, z.B. der Nutzung ihrer Qualifikationen über die Pensionierung hinaus.

Nicht nur die Motive, auch die Zeiträume des Engagements differenzieren sich aus. Es gibt weiterhin Menschen, die sich auf längere Zeit engagieren und zu kontinuierlicher Mitarbeit bereit sind, während andere auf überschaubare Aktionen angewiesen sind, um sich engagieren zu können. Durch die wachsende berufliche Mobilität nimmt die Fluktuation unter den Engagierten zu. Das bedeutet, dass Ehrenamtliche häufiger verabschiedet und neue gewonnen oder Möglichkeiten zum Wiedereinstieg geschaffen werden müssen.

Damit ehrenamtliches Engagement möglich wird, müssen die Bedürfnisse und Ziele derer, die mitarbeiten wollen, zusammenpassen mit den Möglichkeiten, sich zu engagieren. Dieses Zusammenpassen oder Passungsverhältnis, gelingt häufig nicht mehr. Institutionalisierte traditionelle Engagementfelder sind häufig nicht ausreichend auf die Interessen und Anliegen Ehrenamtlicher eingestellt; Hauptamtliche denken stärker von dem Bedarf ihrer Arbeit und weniger von den gewandelten Bedürfnissen oder den kreativen Ideen der Ehrenamtlichen her. Entsprechend braucht das neue Ehrenamt eine andere Form der Begleitung, die einen geklärten Rahmen für selbständiges, den eigenen Gaben, Motiven und Ideen entsprechendes ehrenamtliches Engagement schafft. In dieser Hinsicht sind auch die Mehrgenerationenhäuser herausgefordert. Ein reflektiertes „Freiwilligenmanagement“, das flexibel vermitteln kann zwischen den sehr unterschiedlichen Motiven aktueller und potenzieller Freiwilliger, den Bedürfnissen und Wünschen der eigenen Klientel und Zielsetzungen sowie den

Rahmenbedingungen der eigenen Organisation, ist heute schon notwendig; es dürfte aber noch an Bedeutung gewinnen.

## Community Organizing als zukunftsweisende Strategie

Die Zukunft der Mehrgenerationenhäuser scheint bis auf weiteres gesichert, jedenfalls was die finanzielle Unterstützung im Rahmen des Förderprogramms des Bundes betrifft. Mit der Unterzeichnung der Rahmenvereinbarung zur weiteren Finanzierung der Mehrgenerationenhäuser (MGH) durch den Bund Ende 2015 wurde ein wichtiger Beitrag zur Sicherung der Einrichtungen geleistet, die durch den Bund tatsächlich gefördert werden. Es handelt sich, wie schon erwähnt, um rund 450 Mehrgenerationenhäuser. Die Länder gehen davon aus, dass der Bund nach der Unterzeichnung auch in Zukunft seinen Beitrag zur dauerhaften Finanzierung der Mehrgenerationenhäuser leistet. Gegenwärtig scheint das niemand in Frage zu stellen.

Die Zukunftstauglichkeit der Häuser hängt jedoch nicht nur von ihrer Finanzierung ab, sondern zumindest ebenso sehr von ihrer Integrationsleistung in der näheren, bereits absehbaren Zukunft, also in den nächsten zehn Jahren. In diesem Zeitraum muss und wird sich zum Beispiel zeigen, inwieweit die Häuser die immense Aufgabe einer Integration der vielen minderjährigen, oft unbegleiteten Flüchtlingen tatsächlich bewältigen können oder ob andere Instrumente oder Maßnahmen angewandt werden.<sup>5</sup> Es ist zu hoffen, dass sich die hier praktizierten Formen eines generationenübergreifenden und -verbindenden Miteinanders auch an dieser Herausforderung bewähren werden und gleichzeitig interkulturell angemessen weiterentwickeln lassen.

Wie schon ausgeführt, haben sich zum Beispiel bei der Hardtstiftung das Café, die Begegnungsräume und die Kooperationen mit verschiedenen Partnern in der Umgebung bereits als wirksame Instrumente der Integration und Aktivierung verschiedener Menschen und Gruppen bewährt. Ziel ist es dabei, Bürgerinnen und Bürger zu einem gemeinwohlorientierten, auf eine dynamische Gestaltung des Gemeinwesens ausgerichteten Handeln zu motivieren und zu befähigen. Dies entspricht einer unter dem Namen Community Organizing diskutierten Strategie. „Community Organizing ist eine sozialräumliche Strategie, durch welche die Bürger eines Gemeinwesens befähigt werden sollen, als autonome Akteure der Zivilgesellschaft auf die gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse gestaltend einzuwirken.“<sup>6</sup> Community Organizing

<sup>5</sup> Jedenfalls hat die Hardtstiftung Karlsruhe durch die Aufnahme einer Gruppe von Flüchtlingen bereits einen verheißungsvollen Anfang gemacht.

<sup>6</sup> Eugen Baldas, Das CO-Projekt, in: ders (Hg.), Community Organizing. Menschen gestalten ihren Sozialraum. Modellprojekt im Deutschen Caritasverband, Freiburg 2010, 37-57: 50.

intendiert die Etablierung einer handlungsfähigen Zivilgesellschaft neben einem starken Staat und einer leistungsfähigen Wirtschaft. Dementsprechend setzt Community Organizing bei den Bürgerinnen und Bürgern in den Stadtteilen an. Hier sollen sich Einzelpersonen, öffentliche und kirchliche Einrichtungen und dort angesiedelte Unternehmen zusammenfinden, um zur Verbesserung des lokalen Lebensumfeldes der Menschen beizutragen und sie in diese Prozesse einzubinden. Zentral ist dabei die Frage der Macht. Community Organizing „zielt darauf ab, Menschen zu befähigen, ihr eigenes Leben, das gesellschaftliche Zusammenleben und damit letztlich auch das öffentliche Leben gemeinsam mit anderen zu gestalten, gegebenenfalls zu verändern und zu entwickeln, d.h. persönlich und öffentlich politisch handlungsfähig zu sein“<sup>7</sup>.

Community Organizing erfordert eine spezifische Rolle von diakonischen Einrichtungen wie zum Beispiel der Hardtstiftung, die nicht als Vertreterinnen eigener Interessen im Sozialraum aktiv werden, sondern von den Bedürfnissen der Menschen ausgehend danach fragen, was für das Gemeinwohl konkret vor Ort getan und wie das Gemeinwesen politisch mitgestaltet werden kann. Dabei sollten verschiedene Organisationen und Gruppen zusammenwirken<sup>8</sup>, z.B. Vereine, Kirchengemeinden, kommunale Organe, damit diese in der Verbindung ihrer jeweiligen Potenziale ein gewisses Gewicht in die zivilgesellschaftlichen und politischen Diskurse der Region einbringen können. Darüber hinaus hat Community Organizing Effekte für die Einrichtung selbst, und zwar als Medium der Verortung im Nahraum im Sinne einer Entgrenzung nach außen und als Medium der Bewusstwerdung eigener innerer Vielfalt, also einer Entgrenzung nach innen. Denn mit der Entdeckung von Bedürfnissen der Menschen im Stadtteil um die Einrichtung herum wird der Blick auch für möglicherweise latente Probleme oder Konflikte innerhalb der jeweiligen Einrichtung selbst geschärft. Community Organizing als mobilisierende, motivierende und zukunftsweisende Handlungsperspektive erfordert die Kooperation mehrerer Partner in der Region. Die Arbeit des Mehrgenerationenhauses hat solche Kooperationen schon angebahnt. Es geht im Grunde nur darum, auf den schon eingeschlagenen Wegen mit der neuen Perspektive voranzuschreiten.

---

<sup>7</sup> Leo Penta/Susanne Sander, Community Organizing und Bürgergesellschaft, in: Eugen Baldas (Hg.): Community Organizing. Menschen gestalten ihren Sozialraum. Modellprojekt im Deutschen Caritasverband, Freiburg 2010, 58-63: 60.

<sup>8</sup> Martin Horstmann/Elke Neuhausen, Mutig mittendrin: Gemeinwesendiakonie in Deutschland. Eine Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD. Broschiert – 7. Oktober 2010, 5.

# Teilhabeorientierung

## Ethische und gesellschaftliche Perspektiven\*

*Johannes Eurich*

Haben Sie gestern genug Teilhabe gehabt? Eine solche Frage ist nicht sehr sinnig, wenn man nicht angibt, was man unter Teilhabe versteht und wie man sie erfassen kann. Sie zeigt an, dass es notwendig ist, sich darüber Gedanken zu machen, was eigentlich Teilhabe bedeutet, warum sie so ein prominenter Begriff geworden ist und inzwischen sogar als Namensteil eines neuen Gesetzes, des Bundesteilhabegesetzes, auftaucht und – für unseren Kontext – was Teilhabe mit medizinischer Rehabilitation zu tun hat. Grund genug, dies auch in sozialetischer Perspektive zu tun.

Teilhabe ist neben Selbstbestimmung und Inklusion eine der leitenden sozialpolitischen Orientierungen unserer Tage. Zugleich hat der Terminus aber seine Schwierigkeiten. Er entzieht sich einer genauen Definition. Wann hat ein Mensch genug Teilhabe erreicht? Wann muss man Anstrengungen unternehmen, damit die Teilhabe eines Menschen erhöht wird? Inzwischen gibt es erste Ansätze, Teilhabe zu messen, indem man die Wirkung von Teilhabemaßnahmen erfasst.<sup>1</sup> Jedoch sind dabei spezifische Schwierigkeiten zu bewältigen, etwa die Frage, ob man Teilhabe so verobjektivieren kann, dass man sie quantitativ erfassen kann.

Bei der Bestimmung von Teilhabe geht es offensichtlich auch um die Qualität sozialer Kontakte, also nicht nur um die Möglichkeit zur formalen Teilhabe, sondern auch um so etwas wie *Teilhabe*. Es geht folglich auch um Anerkennungskontexte und die Erfahrung eines Menschen, Bedeutung zu haben und Wertschätzung zu erfahren. Teilhabe umfasst also ebenso das *aktive* Dazugehören und Einbezogen-Sein in relevante soziale Aktivitäten. Und hier stellen wir fest: der Begriff der Teilhabe ist voraussetzungsstark. Er hängt mit unserem Grundverständnis einer demokratischen Gesellschaft zusammen, in der es darauf ankommt, dass Bürgerinnen und Bürger sich aktiv in die Gestaltung gesellschaftlichen Lebens einbringen, sei es in Organisationen, im politischen Raum oder in bestimmten Programmen. Dabei spielt nicht nur die Frage, wie weitreichend die formalen Beteiligungsrechte sind, eine Rolle, sondern „auch Fragen der Beteiligungskultur, z.B. die Bereitschaft und die Fähigkeit aller Akteure zum offenen Dialog (...)“<sup>2</sup>. Es geht also um ein bestimmtes Teilhabeverständnis, das in

---

\* Vortrag beim DVfR-Kongress „Teilhabe – Anspruch und Wirklichkeit in der medizinischen Rehabilitation“, 15. November 2016, Berlin. Der Vortragsstil wurde weitgehend beibehalten.

<sup>1</sup> Vgl. Petra Gromann, Wie misst man Teilhabe aus Nutzersicht in der Eingliederungshilfe? in: NDV 95/2015, Heft 7, 381-385.

<sup>2</sup> Remi Stork, Partizipation, in: Norbert Friedrich u.a. (Hg.), Diakonielexikon, Göttingen/Bristol 2016, 331-334:

demokratischen Gesellschaften zugrunde gelegt wird. Der Begriff der Teilhabe umschreibt somit „in allgemeiner Weise alle Formen der gesellschaftlichen Integration und der aktiven Mitwirkung an Entscheidungsprozessen. T(eilhabe) zielt in ökonomischer, kultureller, politischer u. sozialer Hinsicht darauf, die Fähigkeiten aller Menschen in einem Sozialraum zu aktivieren und ist somit eine wesentliche Voraussetzung, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu wahren“<sup>3</sup>. Damit ist der Hintergrund benannt, der m.E. heute für das Verständnis von Teilhabe grundlegend ist. Und es wird zugleich eine der Wurzeln des Rechts auf Teilhabe deutlich: In demokratischen Gesellschaften gehört die Teilhabe zu den Menschenrechten. Dieser Sachverhalt soll im ersten Punkt näher beleuchtet werden.

## 1. Teilhabe in der Perspektive der Menschenrechte

Es war eine ganze Zeitlang umstritten, ob Teilhabe nun zu den Menschenrechten gehören soll oder nicht. Erst als die sogenannten sozialen Menschenrechte anerkannt wurden, wurde auch das Recht auf Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben als Menschenrecht gesichert und fand in Art. 27 Abs. 1 Eingang in die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948: „Jeder hat das Recht, am kulturellen Leben der Gemeinschaft frei teilzunehmen, sich an den Künsten zu erfreuen und am wissenschaftlichen Fortschritt und dessen Errungenschaften teilzuhaben.“

In der Erläuterung zu Artikel 27 heißt es: „Das Recht auf Teilnahme am kulturellen Leben erschöpft sich nicht im Besuch von Veranstaltungen und Museen, sondern ist in einem weiteren Sinn zu verstehen. Dazu zählt auch das Recht, seine eigene Kultur überhaupt zu leben. Zu den kulturellen Rechten zählt auch der Zugang zum kulturellen Erbe anderer. Die Gewährleistung vieler oben bereits erwähnter Menschenrechte - etwa ein angemessenes Einkommen, genügend Freizeit, ausreichende Bildung usw. - ist Voraussetzung, um überhaupt am Kulturleben teilhaben zu können. Das Recht auf Kultur bezieht sich aber auch auf die Teilhabe an den Errungenschaften des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts. Diese Rechte sind zwar - wie andere soziale, kulturelle und wirtschaftliche Rechte - schwer einklagbar, sollten aber Richtschnur für staatliches Handeln und internationale Beziehungen sein.“<sup>4</sup> Dieses Recht, seine eigene Kultur überhaupt zu leben, ist ein sehr weit gefasstes Recht. Es fordert Staaten auf, für jeden Bürger und jede Bürgerin die Voraussetzungen dafür zu schaffen, um überhaupt am kulturellen und sozialen Leben teilhaben zu können. Hierzu zählen im Wortlaut

---

331f.

<sup>3</sup> Traugott Jähnichen, Teilhabe, in: Norbert Friedrich u.a. (Hg.), *Diakonielexikon*, Göttingen/Bristol 2016, 438-440: 439.

<sup>4</sup> Zitiert nach <http://www.humanrights.ch/de/internationale-menschenrechte/aemr/text/artikel-27-aemr-freiheit-kulturlebens> (Zugriff am 27.10.16).



der Erläuterung „etwa ein angemessenes Einkommen, genügend Freizeit, ausreichende Bildung usw.“<sup>5</sup> Die Erläuterung verweist damit auf den politischen Aushandlungsprozess einer Gesellschaft, denn was jeweils als angemessenes Einkommen, als genügend Freizeit, als ausreichende Bildung angesehen wird, variiert durch die Zeiten und von Staat zu Staat. Allein schon deshalb, weil der soziale Wandel auch die Voraussetzungen zur Teilhabe mit verändert und jeweils kontextabhängig gestaltet werden muss. Auch ein Gesetz wie das Bundesteilhabegesetz ist als zeitgebundene Antwort auf die heutigen Voraussetzungen sozialer und kultureller Teilhabe zu verstehen, die der Staat zu gewährleisten hat. Teilhabe kann in diesem Sinn als „Eröffnung eines elementaren Anspruchs auf einen angemessenen Anteil an den Lebensmöglichkeiten der Gesellschaft“<sup>6</sup> näher beschrieben werden. Zugleich wird damit deutlich, dass jeder Mensch Teilhabe-berechtigt ist. Es gibt hier keine Ausnahmen. Auch alte Menschen, Kinder und Menschen, die schlechtere Voraussetzungen zur Teilhabe als andere mitbringen wie z.B. Menschen mit Behinderung oder chronischer Erkrankung sind ausdrücklich eingeschlossen, wie auch die UN-Behindertenrechtskonvention in Art. 30 Abs. 1 unter Bezug auf den bereits erwähnten Art. 27 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und Art. 15 des UN-Sozialpakts festhält. Und weil es ein Menschenrecht ist, übt es einen besonderen Druck zur Veränderung solcher gesellschaftlicher Praktiken und Strukturen aus, welche der Teilhabe eines jeden entgegenstehen.

Um ein Missverständnis dabei auszuschließen: Das heißt nun nicht, dass jeder überall mitmachen können muss, auch wenn er dazu überhaupt keine Voraussetzungen mit sich bringt. Wer z.B. unter Höhenangst leidet, muss nicht beim Extremkletter-Club Mitglied werden können.<sup>7</sup> Das Recht auf Teilhabe meint nicht eine undifferenzierte Teilhabe von allen an jedem. Und natürlich kann niemand zur Teilhabe verpflichtet werden, der dies nicht will. Es gibt auch ein Recht auf Nicht-Teilhabe. Worum geht es dann? Teilhabe zielt auf die unbedingte Einbeziehung eines Menschen in alle *existentiell bedeutsamen* (wesentlichen) Lebensbereiche einer Gesellschaft.<sup>8</sup> Teil-Exklusionen aus menschenrechts-*irrelevanten* Bereichen sind also möglich. Trotzdem liegt der Fokus sicher nicht auf diesen Teil-Exklusionen, sondern vielmehr in der Herstellung von Teilhabe-Möglichkeiten für diejenigen, denen dies bislang verwehrt ist oder die über nur marginale Teilhabe-Möglichkeiten verfügen. Man kann sich das, worum es geht, auch am Gegenteil der Teilhabe, an der Exklusion verdeutlichen. Sedmak sagt: „Ein Mensch ist sozial exkludiert, wenn er an standardisierten kulturellen Aktivitäten nicht teilhaben kann, obwohl er das will. Gegen den Willen ist sehr wichtig, weil es einen Unterschied gibt zwischen

---

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> Traugott Jähnichen, Teilhabe, in: Norbert Friedrich u.a. (Hg.), *Diakonielexikon*, Göttingen/Bristol 2016, 438-440: 438.

<sup>7</sup> Andreas Lob-Hüdepohl, Inklusion als diakonisches ‚Muss‘. Sozialethische Anmerkungen zur Bedeutung des Lernorts Schule. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript.

<sup>8</sup> Ebd.

Fasten und Hungern.“<sup>9</sup> Standardisiert meint dabei: „Das, was in einem kulturellen Kontext als selbstverständlich gilt.“<sup>10</sup> Dass es dabei nicht nur um formale Teilnahme, sondern auch eine menschenrechtsbasierte Qualität der Einbeziehung in soziales und kulturelles Leben geht, und wie dies angestrebt werden kann, ist Gegenstand des zweiten Punktes.

## 2. Teilhabe in der Perspektive des Capability-Ansatzes

Menschen, die in entsprechende soziale Bezüge integriert und am kulturellen Leben einer Gesellschaft beteiligt sind, können manchmal den Wert gesellschaftlicher Teilhabe gar nicht richtig ermessen, weil diese eine als selbstverständlich angenommene Bedingung ihres Lebens ist. Für Menschen am Rand der Gesellschaft stellt das erfahrene Nicht-Dazugehören, der Ausschluss aus sozialen Bezügen und gesellschaftlicher Teilhabe dagegen einen fundamentalen Mangel dar. So wird beispielsweise ihre Stigmatisierung von Menschen mit einer psychischen Erkrankung viel schlimmer erlebt als die Erkrankung selbst.<sup>11</sup> Ebenso wissen wir aus Armutsstudien, dass z.B. langzeitarbeitslose Menschen nicht nur ein geringeres generelles Wohlbefinden besitzen, sondern auch psychosoziale und chronisch-somatische Krankheiten häufiger bei ihnen auftreten als bei Berufstätigen.<sup>12</sup> Die aktive und gesicherte Teilhabe am Leben von Gemeinschaften kann daher sogar gesundheitsfördernde Aspekte aufweisen.<sup>13</sup>

Wenn Teilhabe eine solche Bedeutung selbst für die Gesundheit zukommt, wie kann dann dem Einzelnen Teilhabe ermöglicht werden? Seit einigen Jahren wird ein aus der Sozialphilosophie stammender Ansatz verfolgt, um Menschen zur Teilhabe zu befähigen. Der Capability-Ansatz (auf deutsch: Fähigkeitenansatz), der von dem Nobelpreisträger Amartya Sen sowie Martha Nussbaum entwickelt wurde,<sup>14</sup> versteht Fähigkeiten nicht auf den einzelnen Menschen begrenzt, wie man normalerweise von den Fähigkeiten eines bestimmten Individuums spricht. Sen geht darüber hinaus und fasst Fähigkeiten im Licht des Möglichkeitsbereichs auf, der einem Menschen in seinem Leben zur Verwirklichung seiner

---

<sup>9</sup> Clemens Sedmak, Sprachen der Liebe lernen, in: Diakonie Mitteldeutschland (Hg.), Unsere Welt neu gestalten, Halle 2014, 10-17: 12.

<sup>10</sup> Ebd.

<sup>11</sup> Vgl. Dorothea Sauter/Chris Abderhalden/Ian Needham/Stephan Wolff: Lehrbuch Psychiatrische Pflege, Bern 2006.

<sup>12</sup> Vgl. Lars E. Kroll/Thomas Lampert, Arbeitslosigkeit, prekäre Beschäftigung und Gesundheit. GBE Kompakt 3/2012, H. 1; Alfons Holleederer (Hg.), Die Gesundheit von Arbeitslosen fördern! Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis, Frankfurt/Main 2009; Thomas Lampert/Anke-Christine Saß/Michael Häfelinger/Thomas Ziese, Armut, soziale Ungleichheit und Gesundheit. Expertise des Robert-Koch-Instituts zum 2. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, Berlin 2005.

<sup>13</sup> Vgl. Ralf Poscher/Johannes Rux/Thomas Langer, Von der Integration zur Inklusion, Baden-Baden 2008.

<sup>14</sup> Amartya Sen, Capability and Well-Being, in: Martha Nussbaum/ders. (Hg.), The Quality of Life, Oxford 1993; ders., Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München 2007.

Ziele offensteht. Denn für Sen bezeichnen *Capabilities* die Fähigkeit oder das Vermögen einer Person, für ihr Leben wertvolle Tätigkeiten und Funktionen *verwirklichen* zu können. Er spricht daher von einem *capability set*<sup>15</sup>, das man im Deutschen mit Möglichkeiten-Spektrum wiedergeben kann. Daraus folgt zweierlei: zum einen gibt es zwar eine natürliche Lotterie im Blick auf die Begabungen und Anlagen, die ein Mensch in die Wiege gelegt bekommt,<sup>16</sup> aber entscheidend ist nicht diese Anfangsausstattung, sondern vielmehr die Fähigkeit, aus diesen Begabungen etwas machen zu können. Dies wird oftmals nur als Sache des individuellen Fleißes angesehen, und hier geht der Befähigungsansatz einen Schritt weiter: Es steht nicht nur das Individuum in der Pflicht, etwas aus seinen Anlagen zu machen, sondern zugleich auch der Staat, weil die Entwicklung von Fähigkeiten auch von den Möglichkeitsbedingungen abhängt, die ein Individuum besitzt. Folglich muss zum anderen die gesellschaftliche und politische Ordnung so gestaltet werden, dass die Einzelnen ihre Fähigkeiten entwickeln können. Martha Nussbaum sieht den Staat besonders im Blick auf den Gesundheitsbereich in der Verantwortung: es ist Aufgabe des Staates, die Bedingungen so zu gestalten, dass sich relevante Fähigkeiten wie etwa die Fähigkeit, sich um seine eigene Gesundheit und körperliche Unversehrtheit zu kümmern, entwickeln können.<sup>17</sup>

Wie hängen nun Befähigung und Teilhabe zusammen? Ein Grundgedanke ist, dass es (Möglichkeiten-)Bedingungen gibt, die niemand alleine sicherstellen kann. Deshalb sind eine angemessene Gesundheitsversorgung und ein chancengerechtes Bildungssystem zwei wichtige Bereiche, die in die Verantwortung und Pflicht einer Gesellschaft fallen. Die Gesellschaft muss die notwendigen Voraussetzungen dafür schaffen, dass einzelne Menschen ihre Fähigkeiten entfalten können. Besonders einleuchtend ist dies am Beispiel der Kinder. „Denn in der Kindheit und den Chancen, die ein Kind in dieser Zeit hat, liegt ein Schlüssel für seine Möglichkeiten in der Zukunft.“<sup>18</sup> Deshalb kann nur derjenige am gesellschaftlichen Leben teilhaben, der auch dazu befähigt wird. Befähigung und Teilhabe greifen folglich ineinander: denn zugleich kann nur der, der am gesellschaftlichen Leben teilhat, auch seine Fähigkeiten frei entfalten. Beide Prozesse verlaufen miteinander verschränkt und bedingen sich gegenseitig. Fehlt zum Beispiel die Befähigung, steht auch die Teilhabe in Frage. Dies wird am schmerzlichsten an den sozialen Rändern einer Gesellschaft erfahren. „Jugendliche, die aufgrund ihrer sozialen Herkunft keinen Schulabschluss erreichen, haben ein viel höheres

<sup>15</sup> Das »capability set« steht für »the actual freedom of choice a person has over alternative lives that he or she can lead«. Amartya Kumar Sen, Justice: Means versus Freedoms, in: Philosophy and Public Affairs 19/1990, 111–121: 113f.

<sup>16</sup> Vgl. John Rawls, Eine Theorie der Gerechtigkeit, übers. v. H. Vetter, Frankfurt a.M. 41988, 122f.

<sup>17</sup> Martha Nussbaum, Creating Capabilities: The Human Development Approach, Boston 2011.

<sup>18</sup> Ulrike Kostka/Anna Maria Riedl, Teilhabeinitiative. Nur wer sich einbringen kann, gehört dazu, in: Neue Caritas 12/2009, 21-25: 22.

Armutrisiko.“<sup>19</sup> Ähnlich sieht es im Blick auf Menschen mit einer Behinderung oder chronischen Erkrankung aus, deren Teilhabemöglichkeiten am Leben der Gesellschaft ebenfalls eingeschränkt sind. Daher wird heute über einen neuen Gerechtigkeitsansatz, nämlich die Befähigungsgerechtigkeit<sup>20</sup>, versucht, Menschen am Rand der Gesellschaft mehr Teilhabe zu ermöglichen. Zu diesem Ansatz gehört, die gesellschaftlichen Systeme und Institutionen wie z.B. auch das Rehabilitationssystem kritisch daraufhin zu befragen, ob sie eine möglichst selbstbestimmte Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben ermöglichen oder nicht.

Hier kommt die Qualität der sozialen Beziehungen ins Spiel. Grundlage in unserer Gesellschaft ist, dass jeder Mensch eine unverlierbare Würde besitzt. Kein Mensch muss sich seine Würde erst verdienen. Jedoch ist diese Aussage nicht einfach nur eine kognitive Aussage, sondern auch ein erfahrungsbezogener Besitz. Man muss dies in zwischenmenschlichen Begegnungen auch erfahren können, man muss selbst würdevoll behandelt werden, damit die Aussage der Menschenwürde eine Realität im Leben eines Menschen werden kann. Diese Prozesse intersubjektiver Anerkennung, die sich in gemeinsam geteilten Bereichen des Lebensalltags real ereignen, bilden die Grundlage für Identitätsprozesse, für die Ausbildung von Selbstvertrauen, für eine selbstbestimmte Lebensgestaltung. Teilhabe meint mehr als nur das Recht auf Teilnahme an politischen und wirtschaftlichen Prozessen oder das Recht auf soziale und kulturelle Teilhabe. „Teilhabe bedeutet das Gefühl, dazuzugehören, einen Platz in der Gesellschaft zu haben und gebraucht zu werden. Sie heißt auch, Handlungsspielräume zu haben und die eigene Lebenssituation verändern zu können.“<sup>21</sup>

Caroline Emcke hat dies bei der Verleihung des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels 2016 wie folgt ausgedrückt: „Ich bin für diese Gemeinschaft relevant, in ihr zähle ich als wichtiges Element.“<sup>22</sup> Wenn wir über Teilhabe nachdenken, geht es nicht nur um Veränderungen im Sozialrecht und Anpassungen von administrativen Vorgängen. Emcke schreibt weiter: „Das ist die soziale Pathologie unserer Zeit: dass sie uns einteilt und aufteilt, in Identität und Differenz sortiert, nach Begriffen und Hautfarben, nach Herkunft und Glauben, nach Sexualität und Körperlichkeiten spaltet, um damit Ausgrenzung und Gewalt zu rechtfertigen.“<sup>23</sup> Diese Fragen werden heute neu verhandelt. Auch bei dem Bundesteilhabegesetz – abseits aller Kritik, die man daran äußern mag – geht es im Kern um diese Fragen. Wie kann gewährleistet werden, dass behinderte oder chronisch erkrankte Menschen besser an der Gesellschaft Teil haben können? Letztlich geht es um die demokratische Gesellschaft, die

---

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu Peter Dabrock, *Befähigungsgerechtigkeit. Ein Grundkonzept konkreter Ethik in fundamentaltheologischer Perspektive*, Gütersloh 2012.

<sup>21</sup> Kostka/Riedl, a.a.O., 22.

<sup>22</sup> Caroline Emcke, *Wir können neu anfangen. Dankesrede zum Friedenspreis des Deutschen Buchhandels*, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 24.10.16, Nr. 246, S. 9.

<sup>23</sup> Ebd.

offene, plurale Gesellschaft, in der jeder als Mensch die gleichen Rechte besitzt, einfach weil er Mensch ist. „Menschenrechte sind voraussetzungslos. Sie können und müssen nicht verdient werden. Es gibt keine Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit jemand als Mensch anerkannt und geschützt wird.“<sup>24</sup> Dies gilt auch für Teilhabe als Menschenrecht. Teilhabe zielt auf Zugehörigkeit. Zu jemanden gehören, zu einer Gemeinschaft, einer Gesellschaft von Menschen, die für mich wichtig ist, aber auch für die ich als Individuum wichtig bin. Hier wird deutlich, wie selbst die Klassifikation als Mensch mit besonderem Unterstützungsbedarf bereits Grenzen zieht, die Teilhabe ermöglichen oder behindern kann. Denn sie wirft grundsätzliche Fragen auf wie z.B.: „Ist zugehörig, wer als zugehörig erkannt wird, und ist anders zugehörig, wem diese Anerkennung verweigert wird?“<sup>25</sup> Darauf gilt es nun, Befähigung und medizinische Rehabilitation zu befragen.

### 3. Teilhabe als Herausforderung für die medizinische Rehabilitation

Eine der bisherigen Kernaussagen lautet: Jeder hat das Menschenrecht auf Teilhabe. Eine solche Aussage macht nur Sinn, wenn jeder zugleich teilhabefähig ist. Davon müssen Sie überzeugt sein, davon müssen die Mitarbeitenden in Rehabilitationseinrichtungen überzeugt sein. Jeder ist teilhabefähig. Clemens Sedmak schreibt: „Wenn ich möchte, dass bestimmte Menschen an bestimmten kulturellen Aktivitäten teilhaben, ist das auch mühsam für alle Beteiligten. Sie alle kennen sicher die eine oder andere Fremdsprache schlecht. Sie kennen viele sehr gut, aber die eine oder andere auch schlecht. Und das ist mühsam für alle Beteiligten. Wenn übersetzt werden muss, muss es einem schon sehr viel wert sein, man muss auch eine klare, tiefe Grundüberzeugung haben, dass man bereit ist, auch langsamer zu werden.“<sup>26</sup> Es geht um deep practice, tiefe Praxis, ein Begriff, der von Daniel Coyle eingebracht wurde. „Tiefe Praxis hat zwei Eigenschaften, sie hat mit Adversität zu tun, da ist ein Widerstand, ein Hindernis. Und du musst ganz überzeugt sein mit ganzem Herzen dabei sein.“<sup>27</sup> Tiefe Praxis meint den langen Atem, den man braucht, um in einer adversen Umgebung Teilhabe für die zu ermöglichen, die bislang ausgeschlossen sind. „Nur wer sich einbringen kann, gehört dazu.“<sup>28</sup> Einerseits geht es um das zur Teilhabe zu befähigende Individuum, damit es sich einbringen kann. Andererseits geht es aber auch um die gesellschaftlichen Bedingungen, um die Systeme, die sich

---

<sup>24</sup> Ebd.

<sup>25</sup> Ebd.

<sup>26</sup> Clemens Sedmak, Sprachen der Liebe lernen, in: Diakonie Mitteldeutschland (Hg.), Unsere Welt neu gestalten, Halle 2014, 10-17: 16f.

<sup>27</sup> Zitiert nach Sedmak, a.a.O., 17.

<sup>28</sup> Kostka/Riedl, a.a.O., 21.

ändern müssen, die Barrieren, die beseitigt werden müssen, damit sich ein Mensch auch einbringen kann.

Ein oft geäußelter Kritikpunkt an den bisherigen Angeboten zur medizinischen Rehabilitation ist ihre unzureichende Orientierung an der umfassenden Teilhabe in verschiedenen Lebensbereichen. Dies wird kritisiert im Blick auf eine mangelnde Wirksamkeit medizinischer Rehabilitation. Die Förderung zur Teilhabe sollte z.B. in der beruflichen Rehabilitation stärker auf die Lebenswelt der betroffenen Menschen Bezug nehmen: es geht nicht nur um somatische Heilung bzw. Wiederherstellung, sondern um deren Lebenssituation: was ist, wenn Beeinträchtigungen bleiben, wenn chronische Krankheiten sich einstellen. Teilhabe zu ermöglichen bedeutet, Kontextfaktoren einzubeziehen, die Umwelt eines Menschen einzubeziehen.

Ich möchte dazu ein Beispiel von einer diakonischen Einrichtung für Menschen mit geistiger Beeinträchtigung in Niedersachsen erzählen, auch wenn es sich hier nicht direkt um medizinische Rehabilitation handelt. Aber bei dem Beispiel lässt sich sehr schön die Bedeutung der Kontextfaktoren ablesen: Die Einrichtung hat ein Dezentralisierungsprogramm durchgeführt und Menschen mit besonderen Bedürfnissen in eigenen Wohnungen oder Wohngruppen in unterschiedlichen Stadtteilen außerhalb der Einrichtung untergebracht. Die Dezentralisierung wurde als Erfolg für Teilhabe behinderter Menschen in der Öffentlichkeit dargestellt. Nach einiger Zeit wurde ein sozialwissenschaftliches Institut mit der Evaluation des Dezentralisierungsprogramms beauftragt. Bei der Untersuchung wurde gefragt: wer trifft sich mit den Menschen mit geistiger Beeinträchtigung im Cafe? Welche sozialen Kontakte sind entstanden? Ein Ergebnis der Untersuchung war, dass nur ein bestimmtes Segment von Personen aus der Nachbarschaft sich mit den geistig behinderten Menschen getroffen hat. Es waren vor allem arbeitslose Menschen, Jugendliche ohne Ausbildung usw., also Personengruppen, die selbst in der Gefahr der Exklusion stehen. Nicht nur die Gesellschaft an sich, auch die Teilhabe-Profis aus der Sozialen Arbeit müssen lernen, wie man Teilhabe befördern kann. Entscheidend sind die Umfeldparameter, die bezogen auf bestimmte Menschen, stimmig sein müssen.

Dies ist nicht nur erforderlich im Blick auf die Bestimmung von Teilhabeindikatoren, die dann in Einzelmodulen mit Befähigungsprozessen zusammengedacht werden können. Es ist auch notwendig in der Perspektive gesellschaftlichen bzw. genauer sozialpolitischen Handelns: um Teilhabe verwirklichen zu können, muss über die Einführung im BTHG oder anderen Leistungsrechten hinausgegangen werden. Denn leistungrechtlich wird Teilhabe erschwert, wenn Rehabilitationsleistungen aus der Eingliederungshilfe herausgenommen werden und in § 90 BTHG dann zur Befähigung von Menschen fehlen. Kritik kann etwas bewirken: so wurde zum Beispiel die Streichung der nachgehenden Hilfe zur Sicherung der Wirksamkeit der ärztlichen und ärztlich verordneten Leistungen, die zurzeit in § 54 Abs. 1 Nr. 5 SGB XII

geregelt ist, nach Kritik von Verbänden wieder in den Gesetzesentwurf explizit aufgenommen. Hier muss weiter um die gesetzliche Grundlage gerungen werden. Dieser Punkt verdeutlicht, dass es nicht genügt, Teilhabe nur wegen einer sozialstaatlichen Anforderung zu übernehmen. Denn die sozialstaatlichen Regelungen erfüllen zum Teil die Bedingungen nicht, welche zur Umsetzung von Teilhabe notwendig sind. Folglich muss es um mehr gehen, nämlich um ein Handeln im Sinne der *deep practice*: Teilhabe gehört zum Menschsein dazu. Solche Grundüberzeugungen können dabei helfen, auch bei widrigen Rahmenbedingungen nach Möglichkeiten zur Teilnahme und Teilgabe am sozialen Leben für behinderte oder chronisch erkrankte Menschen zu suchen, weil nur über solche Möglichkeiten menschenwürdige Lebensbedingungen ermöglicht werden können. Um Teilhabe zu erzielen, muss also der Horizont weiter gespannt werden: es müssen sozialökonomische Gelegenheiten für Teilhabe geschaffen werden und die Teilhabebedingungen müssen sozialetisch weiterentwickelt werden. Letztlich besteht die Herausforderung darin, unser Rehabilitations-System, unsere medizinischen und rehabilitativen Dienstleistungen neu von Bedürfnissen der betroffenen Menschen aus zu konzipieren. Das ist ein großer Horizont, den niemand alleine bewältigen kann. Aber viele unterschiedliche Initiativen und Impulse können Veränderung bewirken. Und dies ist ein lohnendes Ziel für alle in der Gesellschaft. „Der Schriftsteller Adolf Muschg fragte in einem Essay: ‚Wie hält es die Mitte mit ihren Rändern?‘ und begründet seine Frage sogleich selbst mit den Worten: ‚Es ist weise und klug, so zu fragen. Denn die Ränder bestimmen insgesamt die Form einer Gesellschaft, ihre Lebensform.‘ Die Humanität einer Gesellschaft erweist sich also im Umgang mit ihren Rändern.“<sup>29</sup> Teilhabe für Menschen durch rehabilitative Leistungen zu ermöglichen, ist deshalb ein außerordentlich wichtiges und absolut zentrales Unterfangen für eine humane Gesellschaft.

---

<sup>29</sup> Zitiert nach Kostka/Riedl, a.a.O., 23.

# **Predigt über Markus 7,31-37, die Heilung des Taubstummen**

„Sag, hörst du was?“<sup>«\*</sup>

*Klaus Müller*

Predigttext: Markus 7, 31-37

- 31 Und als er wieder fortging aus dem Gebiet von Tyrus, kam er durch Sidon an das Galiläische Meer, mitten in das Gebiet der Zehn Städte.
- 32 Und sie brachten zu ihm einen, der taub und stumm war, und baten ihn, dass er die Hand auf ihn lege.
- 33 Und er nahm ihn aus der Menge beiseite und legte ihm die Finger in die Ohren und berührte seine Zunge mit Speichel und
- 34 sah auf zum Himmel und seufzte und sprach zu ihm: Hefata!, das heißt: Tu dich auf!
- 35 Und sogleich taten sich seine Ohren auf und die Fessel seiner Zunge löste sich, und er redete richtig.
- 36 Und er gebot ihnen, sie sollten's niemandem sagen. Je mehr er's aber verbot, desto mehr breiteten sie es aus.
- 37 Und sie wunderten sich über die Maßen und sprachen: Er hat alles wohl gemacht; die Tauben macht er hörend und die Sprachlosen redend.

Liebe Gemeinde!

Jesu offene Worte heilen von den Taubheiten und Sprachlosigkeiten dieser Welt. Das ist das Wunder, dass in Jesu Gegenwart sich Ohren auftun und Lippen sich öffnen. Das ist das Wunder, dass es nicht bei den Verschlussigkeiten bleiben muss – damals nicht und heute auch nicht. Das Wunder geschieht dort, wo wir durch diese alte Geschichte hindurch hören können auf uns heute und den Mann aus Nazareth, auf dessen Lippen sich das öffnende Wort Gottes formt.

Nehmen wir also miteinander die Hör- und Sprechhilfe aus der Geschichte in Markus 7 zur Hand, die uns allererst Ohren und Lippen auftut für den, der es nicht bei den Verschlussigkeiten belässt, Jesus selbst.

Jesu offene Worte heilen von den Taubheiten und Sprachlosigkeiten dieser Welt.

---

\* Die Predigt wurde am 12. Sonntag nach Trinitatis (23. August 2015) gehalten und veröffentlicht unter: <http://www.calwer-stiftung.com/cws/predigt/236797?pid=304067> (Zugriff: 08.11.2017). Der Predigtstil wurde beibehalten.



## I Jesus der Grenzgänger

Erst wo einer sich an Grenzen wagt, verflüssigen sich zementierte Verhältnisse und eingefahrene Zuordnungen. Jesus der Grenzgänger. Wir finden ihn in Tyrus, jenseits, drüben auf der anderen Seite, bei „den“ Anderen, mit denen wir eigentlich nichts zu tun haben wollten. Wir finden ihn gar im Lager der Unfrommen, der Kirchenverächter. Nur wo einer Grenzen zu überschreiten bereit ist, kann sich etwas lockern und ins Fließen kommen.

Dem Grenzgänger begegnen die da drüben wider Erwarten mit Vertrauen, mit Erwartungen. Sie bringen Einen, der taub und stumm ist, zu ihm. Sie bringen die personifizierte Verschlossenheit in sich selber mit – zu ihm, dem Repräsentanten der Öffnung. „Taub“ und „stumm“ zu sein verschließt mir wie nichts sonst die lebendige Kommunikation. Kein Laut. Kein Mucks. Gar nichts. Ich sehe um mich nur wandelnde Tote, kein Leben dringt in mich ein und keine Regung des Lebens kann aus mir hervorgehen.

Dass er ihm nur die Hand auflegen würde, wäre schon tausendmal mehr Beziehung als dem Beziehungslosen sonst geschenkt ist. Diese aufgelegte Hand wäre schon ein neues Leben gegenüber diesem Verhaftetsein am Rand der Gesellschaft. Doch was dann geschieht, lässt alles ins Rutschen geraten, was vorher gegolten hat: Der auf den Rand Fixierte wird zum Mittelpunkt des Geschehens. Der in den Grenzbereich Verbannte gewinnt zentrale Bedeutung beim Grenzgänger Jesus. Das hatte vorher noch keiner gewagt, so sehr hatte sich zuvor noch keiner zu ihm ausgestreckt: Die Finger ertasten die Ohren, Speichel netzt die Lippen des Sprachlosen. Tieferen Ausdruck können Menschlichkeit und Empathie nicht mehr annehmen. Noch nie hatte ihn einer so berührt. Alle hatten sie es aus gebührender Distanz immer besser gewusst, was gut ist für einen Taubstummen. Die Diagnose schien ja klar – zu überlegen und zu tun gab es da wenig bis gar nichts. Die Verhältnisse waren sortiert und festgezurr. Wir hier, du da drüben – so war es immer schon verteilt, so hat es sich all die Jahre bewährt.

Soll hier sich etwas ändern, braucht es zunächst einmal den Exodus aus dem Festgelegten und Vorgegebenen: „Und er nahm ihn aus der Menge beiseite“ – anders geht es nicht von der Stelle. Jesus nimmt diesen Einen wahr. Er entzieht ihn diesem „großen Ganzen“, widmet sich ihm und schirmt ihn ab vor dem Zugriff und dem Beharrungsvermögen der Vielen. Jetzt erst spricht er sein „Hefata“.

## II Gottes offenes Ohr für seine Geschöpfe

„Sag, hörst du was?“ – in Jesu Zuwendung hallt wider das offene Ohr Gottes für seine Geschöpfe. Gott in Hörweite zu seinen Geschöpfen – diese Botschaft hat der Grenzgänger aus Nazareth auszurichten. Beziehung wird neu gestiftet, Isolation wird durchbrochen, das Leben kann noch einmal beginnen:

„Sag, hörst du was?“ Die Urfrage Gottes an den Menschen. Gott der Schöpfer lässt sich hören im Garten des Kreatürlichen – von den Menschen meist überhört oder missverstanden kommt er hörbar um herauszurufen aus Stillstand und jener Fixiertheit auf die Schuld der Anderen: „Und sie hörten Gott den HERRN, wie er im Garten ging, als der Tag kühl geworden war“ (1. Mose 3,8) – und meinten, er komme zur Strafe und Vergeltung. Er aber lässt sich hören mit einem tastenden „Adam, wo bist du?“ „Mensch, wohin hast du dich gewandt in deiner Selbstbezogenheit?“ Und er heilt.

Jesus regt seine Finger und sammelt seinen Speichel im großen Horizont der Botschaft von der Schöpferkraft Gottes. Jesus sieht den Menschen nicht isoliert für sich allein genommen, sondern als Geschöpf des Gottes, dessen schöpferische Kraft sich nicht erschöpft hat mit der Erschaffung der Welt. Die Heilige Schrift sieht unsere vermeintliche Wirklichkeit nie einfach so, wie sie uns erscheint, sondern aus der Perspektive des kreativen Gottes. Das wirkt heilsam, über unsere konkrete, vorfindliche Erfahrung hinaus wahrzunehmen, dass sich Gott in Hörweite zum Menschen befindet. „Sag, hörst du was?“

### III „Schma Israel“ – Höre, Israel“: Zum Hören befreit

„Sag, hörst du was?“ In Jesu Zuwendung hallt wider der alte Ruf Gottes an sein Volk: „Höre, Israel!“ Von Anfang an ist das Gottesvolk zum Hören eingeladen. Das Hören ist die entscheidende Geisteshaltung, das Wichtigste, was wir auch als Kirche tun können und auch tun sollen. Dazu sind wir aufgefordert – wir unter uns und wir in Richtung auf Gott hin und in Richtung von Gott her auf uns hin – immer wieder Hören und wieder Hören. Wer nicht hören will, der wird auch nichts fühlen! „Schma Israel“ – „Höre, Israel, der Herr ist unser Gott, der Herr allein“; so das Grundbekenntnis Israels in den Mosebüchern (5. Mose 6,4), von Jesus zitiert und gültig bis heute.

Dass Jesus diesen einen Menschen heilt, ist sozusagen die Voraussetzung dafür, dass überhaupt ein Hören geschehen und: dass ein Bekenntnis gesprochen werden kann. Erst so wird es möglich, dass ein Loblied auf das Hören von den Lippen gehen kann. Ein solches Loblied aufs Hören hat zwei Strophen, eine alttestamentliche und eine neutestamentliche Strophe – beide überliefert in Gottes großem Hör-Buch an die Seinen. Die erste Strophe ist einem Prophetenwort abgehört aus Jesaja 55. Dort heißt es:

„Wohlan, alle, die ihr durstig seid, kommt her zum Wasser! Und die ihr kein Geld habt, kommt her, kauft und esst! Kommt her und kauft ohne Geld und umsonst Wein und Milch! Warum zahlt ihr Geld dar für das, was kein Brot ist, und sauren Verdienst für das, was nicht satt macht? Hört doch auf mich, so werdet ihr Gutes essen und euch am Köstlichen laben. Neigt eure Ohren her und kommt her zu mir! Höret, so werdet ihr leben!“

Eine orientalische Szene, laut, wortreich, voller Leidenschaft, voller Überzeugungskraft. Es ist so richtig heiß draußen; die Kehlen sind trocken und verlangen nach etwas Erfrischendem: Wasser, mehr noch: Wein und Milch für vertrocknete Kehlen in kargen Zeiten. Weit weg vom geliebten Zionsberg mit dem Tempel und den Stätten der Gottesanbetung. Da mag man sogar die alten Schlager nicht mehr hören – „By the rivers of Babylon ...“. „An den Strömen von Babel, da saßen wir und weinten, wenn wir an Zion dachten. Wir hängten unsere Harfen an die Weiden in jenem Land“ (Psalm 137,1f). So klagten sie. Etwas Erfrischendes für vertrocknete Kehlen in kargen Zeiten. Das wünschten wir uns. Und das alles ist zugänglich nicht im Schauen, nicht im Berechnen und Kalkulieren, sondern: im Hören! „Höret, so werdet ihr leben!“

Welch hohe Tugend, welch wertvolle Gabe – das Hören. Das Auge legt fest auf ein bestimmtes Bild, das Ohr dagegen ist schöpferisch, lässt eine Melodie weiterklingen. Die Frohbotschaft Gottes braucht schöpferische Hörerinnen und Hörer und kreative Übersetzerinnen und Übersetzer, nicht Meister der Abziehbilder und Schablonen. Um das aber zu können, muss einer erst geheilt werden. „Sag, hörst du was?“

Wie bei Elia. Elia erfährt Gott nicht in den gewaltigen Naturerscheinungen, im demonstrativen Blitzen und Tosen, sondern hört ihn heraus aus dem stillen, sanften Säuseln; als er das hört, bedeckt er sein Angesicht: Er ist da.

Das Organ des Glaubens ist das Hören; die Augen müssen noch warten, denn „es ist noch nicht erschienen und vor Augen, was wir sein werden“, sagt der 1. Johannesbrief. Einstweilen liegt uns das Marktgeschrei der Frohen Botschaft noch in den Ohren, dass diese Welt neu werden wird in Gottes Namen. Aller Augen werden es erst sehen, wovon wir jetzt schon hören, wenn es Gott dereinst offenbar machen wird.

Die zweite Strophe im Loblied auf das Hören singt Jesus von Nazareth im wahrsten Sinne des Wortes in der Synagoge seiner Heimatstadt Nazareth. Dort trägt er im traditionellen Sing-Sang der jüdischen Liturgie ein Stück aus dem Prophetenbuch des Jesaja vor, wo es heißt: (Hören wir aus den hinteren Bänken der Synagoge von Nazareth, wo die Besucher sitzen, zu und lauschen, was da zu vernehmen ist, wenn Jesus mit seinen jüdischen Schwestern und Brüdern Gottesdienst feiert; darüber staune ich ja nicht schlecht auf der hinteren Synagogenbank, dass sich Jesus in den Häusern zu Hause fühlt, die wir im November 1938 in Brand gesteckt haben – aber das ist ein Thema für sich).

Also: Jesus steht auf, man reicht ihm die Buchrolle des Propheten Jesaja, um nach erfolgter Lesung aus den fünf Büchern Mose nun den Prophetenabschnitt vorzutragen. Dort heißt es: „Der Geist des HERRN ist bei mir, weil er mich gesalbt und beauftragt hat zu verkünden das Evangelium den Armen, zu predigen den Gefangenen, dass sie frei sein sollen und den Blinden, dass sie sehen sollen, den Geschundenen und Zerschlagenen, dass sie frei und ledig sein sollen, auszurufen ein Gnadenjahr des HERRN.“ Eine Gnadenzeit auch für solche, denen das Hören

und Reden verloren gegangen ist. Jesus liest laut und fügt der Lesung eine Auslegung, eine kurze Predigt hinzu. Die lautet knapp und präzise: „Heute ist dieses Wort der Schrift erfüllt vor euren Ohren.“

„Sag, hörst du etwas?“ Jesus füllt unsere Ohren mit Frohbotschaft! „Erfüllt vor euren Ohren“, aber noch nicht vor euren Augen. Nein, es ist noch nicht erschienen, noch nicht sichtbar, was wir sein werden; wir haben den neuen Himmel und die neue Erde noch nicht gesehen. – auch wenn es Christen mit funkelnden Augen und vollem Munde gerade gegenüber dem Judentum immer wieder behauptet haben. Erfüllt vor euren Ohren – hört, hört! Jesu Einladung zu einer Gottes-Anhörung jenseits aller Welt-Anschauung.

#### IV „Hefata“ – „Tu dich auf!“: Ohr und Mund zum Gotteslob

Das eine öffnende Wort in der Muttersprache dessen, der Kerker öffnen und Fesseln lösen kann, genügt. Das eine „Hefata“ hilft beiden, Ohr und Zunge, auf – in dieser Reihen- und Rangfolge. Nur wer gut hören kann, wird recht reden (V.35) können. Der Ortho-doxie und Ortho-praxie stellt der heilende Jesus die „Ortho-lalie“ gegenüber. Recht reden können. Dazu braucht es Heilung von Welt-Anschauung und Befreiung zur Gottes-Anhörung – auch in der Kirche, auch im Zusammenleben der Menschen untereinander. Wenn wir fixiert bleiben auf unser Bild vom anderen, auf unsere Anschauung, dann werden wir uns immer wieder gegenseitig in Frage stellen, dann sind wir starr, wo wir schöpferisch sein sollten, und taub, wo wir empfindsam sein sollten. Ich glaube, dass die gemeinsame Gottes-Anhörung jede festgefügte Anschauung vom Anderen öffnen und kreativ überwinden kann.

„Sag, hörst du was?“ Das wäre recht geredet, das wäre eine Botschaft, die sich gar nicht aufhalten ließe, auch wenn man sie hindern wollte, von sich selber und Anderen zu sagen: Wir sind auf Hörweite zu unserem Gott. So bleiben wir Mensch, so bleiben wir auf dem Weg, unfertig, immer noch ein Stück weiter hungrig und durstig nach Erkenntnis dessen, was er uns sagen will; immer noch ein Stück weiter angewiesen auf schwesterliche und brüderliche Auslegungshilfe – auf Hörhilfe. „Hefata!“ Wir brauchen den heilenden Ruf Jesu zur Öffnung all unserer Fixiertheiten. Wer hören kann, wird auch zum Lob finden.

Amen.

## **2. Diakoniewissenschaftliche Dissertationen (2016)**

## **„Wenn der Andere ins Helfen einfällt“**

Eine Begegnung zwischen der Diakoniewissenschaft und dem Werk Emmanuel Levinas

*Birgit Susanne Dinzinger*

Der Philosoph und Religionswissenschaftler Emmanuel Levinas (1905 - 1995) gibt der Diakoniewissenschaft den Impuls einer konsequenten Optik „vom Anderen her“. Wenngleich sein umfangreiches Werk in diversen Disziplinen bereits vielfach rezipiert ist, stand eine umfassende spezifisch diakoniewissenschaftliche Untersuchung bislang noch aus. Hier setzt die Studie an und entwickelt von Levinas' konsequentem Denken vom Anderen her einen Entwurf von Diakonie. Leitende These hierbei ist, dass die Levinas'sche Schlüsselfigur des Anderen die theologisch-diakoniewissenschaftliche Hauptfigur des Nächsten in besonderer Weise qualifizieren kann. Erwartet werden können dabei Ergebnisse für die Mikroebene der personalen Begegnung, insbesondere der helfenden Beziehung, für die Mesoebene der (diakonischen) Organisation sowie für die Makroebene des Gemeinwesens und der Gesellschaft.

Um die Kerngedanken Levinas' für die Diakonie fruchtbar machen zu können, sind zunächst mehrere Anwendungs-Apriori zu prüfen. Vor dem Hintergrund der Zeitdiagnose Globalisierung und gesellschaftlichen Pluralisierung, denen sich die Diakonie in einem Verständnis als kontextuelle Diakonie aktuell zu stellen hat, ist im Besonderen zu reflektieren, dass zunächst weder der kulturell/religiös Andere noch Helfen in einem professionalisierten Hilfesystem die ursprünglichen Themen Levinas' darstellen.

Die programmatischen Entfaltungen und Herausforderungen zum Werk Levinas untersuchen in einem ersten Schritt seine Bedeutung für die Wissenschaft der Sozialen Arbeit sowie für die Theologie als den beiden Leitdisziplinen der Diakoniewissenschaft und zeigen die Levinas'sche Schlüsselfigur des Antlitzes als tragfähige Denkfigur in den Dimensionen Universalität, Individualität, Sozialität, Egalität und Situations- und Verhaltensunabhängigkeit. Als Platzhalter für Ethik erweist sich das „Antlitz“ als vormoralisch wie vorpolitisch und markiert eine Linie zwischen einer unbedingten Verantwortlichkeit und einer bedingten Verantwortung.

Das Hauptkapitel der Studie konkretisiert die Anwendbarkeit des Levinas'schen Denkens vom Anderen her für die Diakonie und gibt Impulse für die Identität und darauf aufbauend für die Organisationsentwicklung der Diakonie. Für die Identität der Diakonie werden im Anschluss an Levinas vier Aspekte entfaltet: der akkusativisch-responsive Aspekt untersucht ausgehend von der phänomenologischen Denkfigur des Horizonts die Fragen nach Konstitutivum und Profil von Diakonie und legt die Grundlagen für ein Verständnis von

Diakonie als antwortendem Geschehen. Der universal-transversale Aspekt fragt nach der Anschlussfähigkeit von Diakonie vor dem Hintergrund pluraler Hilfemotivationen und -verständnisse und verweist hierbei auf eine mögliche Ökumene der Compassion sowie des verletzlichen Subjekts. Der leiblich-sinnliche Aspekt von Diakonie nimmt seinen Ausgangspunkt in der Leiblichkeit als diakonischer Grunddimension und thematisiert ex negativo auch die Verweigerung des Empfangs des Anderen. Der reflexiv-kritische Aspekt konfrontiert das Levinas'sche Denken mit der sozialkonstruktivistischen Perspektive des Othing und beleuchtet die diskursive Wirkmächtigkeit der Diakonie als Institution.

Da Hilfe in der Moderne funktional organisiert ist, schließen sich Impulse für die Diakonie als Organisation und die Organisationsentwicklung an. Das Levinas'sche Antlitz als das „Außerordentliche“ ermöglicht hierbei Anschlussmöglichkeiten insbesondere an die Grundthemen Partizipation, Enthierarchisierung und interaktive Wertschöpfung. Die Untersuchung der Bedingungen der Möglichkeiten von Ethik in Organisationen, eines wertorientiertes Managements sowie der Grundspannung von Form und Dynamik in Organisationen mündet ein in zwei Operationalisierungen: ein sinnorientiertes Verständnis von Arbeit als Begegnung mit einer Aufgabe und die Formulierung eines Offenen Index „Alteritätsorientierung in Organisationen“.

Die Conclusio bündelt drei weiterführende Themenhorizonte: herausgerufen aus der „Muschel ihrer selbst“ steht Diakonie als „ekklesia“ im Horizont kirchlichen Handelns und tangiert damit das Grundthema von Kirche und Welt. In einer Weiterführung transversaler Begründungen von Diakonie wird in Formate der Sorge um den Anderen eingeführt, die auf der Grundlage eines verbindenden Humanum die Formulierung eines universal-konsensuellen Dienstverständnisses unterstützen können.

Den Schluss bildet ein Modell von Diakonie zwischen Heterotopie und Utopie. Mit Bezug auf Michel Foucault, der in der Studie mehrfach als kontrastierendes Gegenüber zu Levinas einbezogen ist, werden das heterotope und heterochrone Potential von Diakonie als „Anderraum“ herausgearbeitet und Kriterien für diakonische Einrichtungen und Dienste als plurilaterale und plurisoziale Räume entwickelt. Damit ist der Versuch unternommen, im Anschluss an Emmanuel Levinas den Leitwerten Verantwortung und Gerechtigkeit sowie Begegnung als „außerordentlicher“ Unterbrechung konkrete Gestalt in der Transformation (diakonischer) Organisationen zu geben und damit ein ethisch orientiertes Organisationsmodell als wertorientierte Alternative zum Trend der Ökonomisierung zu entwerfen.

# Corporate Governance in der Diakonie zwischen Effizienz und Legitimität

## Eine neoinstitutionalistische Analyse

*Dietmar Kauderer*

Diakonische Organisationen unterliegen spätestens seit den 1990er Jahren einem tiefgreifenden Prozess der Transformation. Dabei kommt es zu einer neuen Verortung diakonischer Organisationen in der intermediären Sphäre des Dritten Sektors zwischen Markt, Staat und Gesellschaft, in deren Folge die Grenzen zwischen gesellschaftlichen Bereichen und Typen von Organisationen zunehmend verschwimmen. Teils ist diakonischen Organisationen dieser Veränderungs- und Wandlungsprozess von außen aufgezwungen, teils vollziehen und gestalten sie diesen – mit unterschiedlicher Intensität auf den einzelnen Ebenen – aktiv mit. Das Spannungsfeld, in dem sich die Diakonie dabei bewegt, ist vielfach vermessen, beschrieben und analysiert worden.

Die wahrnehmungsleitende Perspektive steht dabei primär unter dem Eindruck einer Veränderung ökonomischer Rahmenbedingungen und der Einführung neuer Steuerungsmodelle auf staatlicher Ebene. Weitgehend parallel dazu ist es zu einer Diffusion, das heißt der Aus- und Verbreitung solcher Formen, Praktiken und Strukturen des Managements in diakonische Organisationen gekommen, die andernorts bereits etabliert sind: Controllingabteilungen wurden aufgebaut, Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung etabliert, Qualitätsmanagementsysteme eingeführt; vielerorts wurde die Personalverwaltung auf ein zeitgemäßes Personalmanagement umgestellt, überkommene Führungsstile und Leitungsstrukturen hinterfragt, professionelle Manager mit Erfahrungen in Wirtschaft und Unternehmensberatung eingestellt. Zugleich hält eine stärkere Angebotsorientierung Einzug, die Leistungspolitik diakonischer Organisationen richtet sich an marktgängigen Angeboten aus, mitunter wird das Dienstleistungsportfolio „bereinigt“ und neu ausgerichtet, Prozesse werden ausgegliedert und fremdvergeben, Arbeitsplätze „outgesourct“, das betriebswirtschaftliche Heil in Fusionen und Zusammenschlüssen gesucht.

Zunehmend rücken auch die Leitungs- und Kontrollstrukturen diakonischer Einrichtungen, Werke und Verbände in den Mittelpunkt, wenn es gilt, deren Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, gilt vielen doch als ausgemacht, dass die überkommenen Steuerungsmodelle wesentlich für Unternehmensschieflogen, -zusammenbrüche und auch -skandale im kirchlich-diakonischen Bereich verantwortlich zu machen sind. Dabei orientiert man sich an Leitungs- und Kontrollstrukturen der Privatwirtschaft, genauer: an den Corporate Governance-Strukturen von Aktiengesellschaften, die auf den diakonischen Bereich übertragen



werden. Darüber werden diakonische Organisationen – scheinbar oder auch tatsächlich – Unternehmen immer ähnlicher.

Die wahrgenommene Konvergenz zwischen diakonischen Organisationen und markt- bzw. gewinnorientierten Unternehmen ist mit verschiedenen Stichworten etikettiert worden; mit dem Schlagwort der „Ökonomisierung“ sind die vielfältigen Phänomene des Verschwimmens der Grenzen nur unzureichend widergegeben; sie lassen sich – je nachdem, welche organisationale Dimension in den Vordergrund gestellt wird – als Verbetriebswirtschaftlichung oder Managerialisierung, als Vermarktlichung oder Kommerzialisierung, auch als zunehmende Hybridisierung und Professionalisierung beschreiben.

Für die Ausbreitung und Einführung von Formen, Praktiken und Strukturen der Corporate Governance werden denn auch zwei Argumentationsmuster geltend gemacht: Effizienz und Legitimität. Das lässt sich gut an Corporate Governance-Kodizes veranschaulichen. Aus Sicht ihrer Initiatoren und Herausgeber zielen solche Regelwerke auf eine, auch ökonomisch messbare, Verbesserung unternehmerischer Praxis, d.h. auf eine effizienzfördernde Gestaltung der Corporate Governance. Dieser instrumentelle Zugang dominiert zweifelsohne auch das Verständnis von Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, die sich vielfältigen Fragen nach Rechenschaftspflicht, Transparenz und Verantwortung gegenüber sehen. Kodizes erscheinen vor diesem Hintergrund als geeignetes Instrument, um Steuerungsdefizite auszugleichen, Fehlverhalten zu vermeiden und darüber die effiziente Erfüllung des Organisationszwecks sicherzustellen.

Die Notwendigkeit einer „Verbesserung“ der Corporate Governance diakonischer Organisationen wird im Kern zumeist ökonomisch als Folge staatlicher Deregulierung, Privatisierung und „Vermarktlichung“ sozialer Dienstleistungen begründet, die letztlich zu einem Verschwimmen der Grenzen zwischen zuvor deutlich voneinander unterschiedenen gesellschaftlichen Bereichen führen. Dadurch, so das Standardargument, sehen sich diakonische Organisationen in zunehmendem Maße einem Wettbewerb mit anderen, zumal privaten Anbietern ausgesetzt, der sie zu Anpassungen im Management zwingt und eine leistungsfähige Corporate Governance-Struktur erforderlich macht. Diakonische Einrichtungen, Werke und Verbände ohne leistungsfähige Corporate Governance-Strukturen können demgegenüber kaum im Wettbewerb, zumal mit privaten Anbietern sozialer Dienst- und Hilfeleistungen, bestehen. Die durch die „Ökonomisierung des Sozialen“ induzierte Unsicherheit führt in dieser Lesart zwangsläufig zu einer Verbetriebswirtschaftlichung sozialer Organisationen und einer Verdrängung historisch überkommener Steuerungsmodelle. Die Transformation der Sozialökonomie bewirkt einen sich stetig vollziehenden Wandel der Kontrollkonzepte diakonischer Organisationen; Reform und Modernisierung diakonischer Organisationen erfolgen im Zuge einer Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen in deren Umwelt, sie werden mithin exogen begründet.

In der Perspektive der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie lässt sich die Diffusion von Formen, Praktiken und Strukturen der Corporate Governance gegenüber dieser funktionalistisch-instrumentellen Sicht auf institutionalisierte Erwartungsstrukturen, damit also auf Gewinnung und Bewahrung von Legitimität, zurückführen. Beispielhaft lässt sich dies an Corporate Governance-Kodizes veranschaulichen, die sich ihrerseits gerade deshalb verbreiten, weil sie als angemessene und effiziente Form der Regulation gelten. In dieser Lesart kommt es also zu einer Ausbreitung von Corporate Governance-Kodizes und einer Konvergenz ihrer Inhalte nicht etwa, weil sich bestimmte Praktiken als besonders effizient erwiesen haben, sondern weil Nonprofit-Organisationen Legitimitätsanforderungen Rechnung tragen. Doch droht gerade mit Blick auf die Legitimitätssicherung die Gefahr, Praktiken der Corporate Governance unreflektiert auf den Nonprofit-Bereich zu übertragen und beispielsweise die Vielfalt der Rechtsformen, Organisationstypen und Tätigkeitsbereiche im Nonprofit-Bereich und der sich daraus ergebenden spezifischen Governance-Probleme nicht zu berücksichtigen.

Der Fokus auf die häufig unter das Schlagwort der Ökonomisierung gefassten Rationalisierungsprozesse diakonischer Organisationen und die primär technisch-anwendungsorientierte Betrachtungsweise, unter welcher der Corporate Governance-Diskurs im Bereich der Diakonie geführt wird, verstellen leicht den Blick auf die institutionelle Komplexität, der sich diakonische Organisationen gegenüber sehen, und die multiplen Identitäten, die sie dabei einnehmen: Sie müssen im Wettbewerb mit privaten und staatlichen Unternehmen ihre Konkurrenzfähigkeit sichern, bei anhaltendem Kostendruck aber auch die Fachlichkeit und Professionalität ihres Hilfehandelns wahren und sich als „gute“ Arbeitgeber erweisen; sie sollen weiterhin ihre sozialanwaltschaftliche Rolle zu Gunsten marginalisierter Gruppen wahrnehmen und dazu auch sozialpolitisch aktiv werden, sehen sich aber zugleich als Lobbyisten in eigener Sache gefordert und müssen ihre evangelisch-christliche Identität trotz einer zunehmend pluraleren Mitarbeiterschaft und Klientel bewahren. Sie müssen die Empfängerinnen und Empfänger der von ihnen erbrachten sozialen Dienstleistungen als Kundinnen umwerben, sie als Koproduzenten in die Leistungserstellung einbinden, ihre Rechte auf Selbstbestimmung und Beteiligung als Bürgerinnen achten, sie gegebenenfalls auch noch als Brüder und Schwestern im Glauben ansprechen. Diakonische Organisationen müssen ihren Kunden ein professioneller Dienstleister, ihren Klienten ein fürsorglicher Beistand und ihren Mitarbeitenden ein guter Arbeitgeber sein; sie müssen denjenigen, deren Hilfsbedürfnisse durch Angebote des Marktes oder die Unterstützung des Staates keine oder eine nur unzureichende Befriedigung erfahren, verlässlicher Anwalt und innovativer *social entrepreneur* sein, sich in der Gemeinschaft, in der sie wirken, als ein sozial-verantwortlicher *corporate citizen* erweisen und schließlich muss die Kirche, die sie sich zuordnet, sie als ihr wesensgemäß zugehörig (an)erkennen können.

Die vielfältigen Spannungen, die sich daraus für einzelne diakonische Organisationen, aber auch in und zwischen diakonischen Einrichtungen, Werken und Verbänden unterschiedlicher Ebenen ergeben, lassen sich als institutionelle Komplexität, multiple Identität oder organisationale Hybridität beschreiben; weil sie sich aber nicht ohne Weiteres auflösen lassen, stellen sie keinen Sonder-, sondern den Regelfall diakonischer Organisationen dar und müssen daher von diesen kontinuierlich bearbeitet werden – nicht nur auf der Ebene ihres Managements, sondern auch auf der ihrer Governance.

*Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit*

Die wissenschaftliche Theoriebildung und empirische Erforschung der Corporate Governance diakonischer Organisationen stellt ein trotz zaghafter Ansätze und einer mittlerweile wieder intensiver geführten Diskussion um die Leitung und Kontrolle diakonischer Einrichtungen, Werke und Verbände weithin unbestelltes Feld dar.<sup>1</sup> Lang ist die Liste der Desiderate diakoniewissenschaftlicher Forschung zu Fragen der Corporate Governance diakonischer Organisationen, noch immer unzureichend unser Wissen über Einflussgrößen und Zusammenhänge, groß und drängend hingegen der Orientierungsbedarf in der Praxis.

Warum aber stellt sich Corporate Governance überhaupt als Problem auch für diakonische Organisationen dar und worin besteht es? Wie lässt sich die Notwendigkeit von Corporate Governance ökonomisch und organisationstheoretisch begründen? Was resultiert aus der Umstrittenheit einer einheitlichen Definition schon des Begriffs „Corporate Governance“ für die Diskussion innerhalb von Diakonie und Diakoniewissenschaft? Woher leiten wir unser Wissen über die von „Standards guter Unternehmensführung“ unterstellten Zusammenhänge ab? Welche Interessen fließen in deren Formulierung ein? Was ist daraus für die Corporate Governance diakonischer Organisationen abzuleiten? Vor aller Reform stellen sich also grundsätzliche Fragen der Corporate Governance diakonischer Organisationen.

Der Arbeit ist es daher zunächst einmal darum zu tun, angesichts der vielfach ungenau und überfrachtet gebrauchten Begrifflichkeiten, Kategorien und Instrumente diese einer inhaltlichen Klärung zu unterziehen, systematische Zusammenhänge herzustellen und in ihren wissenschaftlichen Kontext einzuordnen. Grundlegende Annahmen und Denkvoraussetzungen sollen rekonstruiert, blinde Flecken und Begründungsdefizite der zumal in der Praxis geführten Diskussion ausgeleuchtet und zentrale Argumentationsmuster dargestellt werden. Der institutionelle Rahmen wird dabei systematisch in die Analyse mit einbezogen.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu aber die in Alexander Dietz/Hendrik Höver/Veronika Drews-Galle/Dietmar Kauderer (Hg.), Corporate Governance in der Diakonie. Beiträge zur diakonischen Aufsichtsratspraxis und Kultur, Berlin, Münster 2015 zusammengestellten Beiträge sowie Burkhard Meyer-Najda, Unternehmensaufsicht als Herzensangelegenheit. Unternehmenstheologische Grundlagen und Kriterien zur Gestaltung von Corporate Governance in Unternehmen der Diakonie, Baden-Baden 2013 und Robert Bachert, Diakonischer Corporate Governance Kodex – ein wertebasiertes Führungsinstrument in unternehmensethischer Reflexion, Heidelberg 2015.

Der Arbeit geht es darum, den praxis- und anwendungsorientierten Diskurs um eine Reform der Corporate Governance diakonischer Organisationen theoretisch zu verorten und zentrale Begründungsfiguren und Begrifflichkeiten in Auseinandersetzung mit neoinstitutionalistischen Theorieansätzen aus Ökonomie und Soziologie einer Klärung und kritischen Analyse zu unterziehen. Zu diesem Zweck werden einige als zentral erachtete Problemstellungen und zumal die Art ihrer Beschreibung, Analyse und Erklärung untersucht. Corporate Governance-Kodizes stellen die Sprache zur Verfügung, in und mit der Corporate Governance wahrgenommen wird. Ihre Texte und Begrifflichkeiten prägen den Diskurs, die in ihnen enthaltenen Unterscheidungen leiten die Wahrnehmung, definieren die als relevant erachteten Probleme und die Mittel zu deren Lösung.

Beispielhaft veranschaulichen lässt sich eine solche neoinstitutionalistische Verortung der Corporate Governance diakonischer Organisationen am Diakonischen Corporate Governance Kodex (DGK), der sich als die Adaption einer Adaption<sup>2</sup> einer spezifischen institutionellen Form verstehen lässt, die auf die De-Institutionalisierung von als defizitär erachteten Formen, Praktiken und Strukturen der Corporate Governance, mithin auf die Institutionalisierung von als effizienter geltenden Standards zielen: Corporate Governance-Kodizes werden als ein Beitrag zur Lösung von Corporate Governance-Problemen angesehen, denen sich Akteure gegenübersehen. In dieser Arbeit kommen sie in doppelter Perspektive in den Blick.

Auf einer übergeordneten Ebene lässt sich diese Arbeit auch als ein Beitrag zur Diskussion um „Ökonomisierung“, „Verbetriebswirtschaftlichung“ und „Managerialisierung“ diakonischer Organisationen lesen. Fasst man die solchermaßen etikettierten Phänomene der Konvergenz, der Angleichung und des Ähnlich-Werdens als Prozess einer Institutionalisierung, in dem sich andernorts etablierte, gesellschaftlich legitimierte Formen, Strukturen, Praktiken und Methoden des Organisierens und Wirtschaftens in davon zunächst unberührte gesellschaftliche Bereiche ausbreiten bzw. in diese eingeführt werden, wird deutlich, dass es sich dabei nicht um eine linear verlaufende, deterministische, allein exogen begründete Entwicklung handelt, sondern um einen kulturell-kognitiv vermittelten Prozess, der diakonische Organisationen auch von innen heraus durchdringt. *Das* Corporate Governance zu einem Thema diakonischer Einrichtungen, Werke und Verbände wird, mag stark durch externe Faktoren bedingt sein – *wie* es aber behandelt wird, wird ganz wesentlich beeinflusst von Akteuren aus dem Raum der Diakonie.

Dieser Prozess wird am Beispiel des DGK dargestellt, der in seiner gültigen Fassung gleichsam das empirische Rohmaterial dieser Analyse bildet. Bei aller proklamierten und tatsächlich feststellbaren Verschiedenheit stellt der erstmals im Jahr 2002 veröffentlichte und an börsennotierte deutsche Aktiengesellschaften gerichtete Deutsche Corporate Governance

---

<sup>2</sup> Der DGK orientiert sich am DCGK, der seinerseits nur vor dem Hintergrund der globalen „Kodexbewegung“ zu verstehen ist.

Kodex (DCGK) zweifelsohne den maßgeblichen Referenzrahmen des DGK dar; er diene dem Herausgeberkreis gleichsam als Blaupause. Das legt bereits nahe, dass der DGK nicht isoliert zu betrachten, sondern für ein eingehendes Verständnis in seiner Bezogenheit auf den DCGK zu sehen und im weiteren Kontext der sogenannten „Kodex-Bewegung“ zu verorten ist.

Doch tief ist der Graben zwischen wissenschaftlich gesicherter Erkenntnis über die Wirkungsweise von Corporate Governance-Kodizes auf der einen Seite und der Kodex-Gläubigkeit einer nach Orientierung suchenden Praxis auf der anderen Seite. Es gilt daher, geschichtliche, konzeptionelle und theoretische Hintergründe von Governance-Kodizes in den Blick zu nehmen und ihre Entstehung, Verbindlichkeit und Wirkungsweise zu klären.

Ein auf einer Synopse von DGK und DCGK basierender Vergleich zentraler Inhalte und Strukturelemente fördert ungeachtet eines auf den ersten Blick bestehenden hohen Maßes an Ähnlichkeit und Homogenität, das sich in der Struktur spiegelt und bis in einzelne Formulierungen hinein reicht, bedeutsame Unterschiede zu Tage. Synopse und Vergleich des DGK mit dem DCGK offenbaren ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen diesen beiden Regelwerken. Es stellt sich daher die Frage, wie sich Ähnlichkeit und Gleichförmigkeit des DGK im Vergleich zum DCGK einerseits und die charakteristischen Abweichungen andererseits erklären lassen. Dazu werden zwei Begründungsmuster, das Effizienzargument und das Legitimitätsargument, eingeführt und im Rahmen derjenigen neoinstitutionalistischen Ansätze, welche Organisationstheorie und Corporate Governance-Diskurs der zurückliegenden Jahrzehnte maßgeblich beeinflussten – Principal-Agent-Theorie einerseits, neoinstitutionalistische Organisationstheorie andererseits – verortet.

Die Arbeit entfaltet das Effizienzargument unter Rückgriff auf die Principal-Agent-Theorie, die maßgebliche Theorie der Corporate Governance. Dazu wird die Principal-Agent-Theorie in die Neue Institutionenökonomik eingeordnet und in ihren Grundzügen vorgestellt. Corporate Governance dient in der Perspektive der Agency-Theorie dazu, die schädlichen Wirkungen manageriellen Eigennutzes zu verhindern, das Management zu disziplinieren und so das Agency-Problem zu lösen. Dazu können unterschiedliche Mechanismen der Corporate Governance fruchtbar gemacht werden.

Die Principal-Agent-Theorie ist jedoch nicht unwidersprochen geblieben und hat vielfältige Kritik hervorgerufen; auf diese wird ausführlich eingegangen, fürchten Kritiker doch im Zuge der Einführung moderner Managementpraktiken und Governance-Konzepte in diakonischen Organisationen nicht zuletzt einen normativen Eintrag, der deren christlich-diakonisches Fundament zu untergraben und auszuhöhlen drohe.<sup>3</sup> Es überrascht angesichts ihres universalen Geltungsanspruchs gleichwohl nicht, dass die Principal-Agent-Theorie auch für die

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu Arne Manzeschke, Corporate Governance in der Diakonie. Empirische Beobachtungen und theoretische Überlegungen, in: Johannes Eurich/Alexander Brink (Hg.), Leadership in sozialen Organisationen, Wiesbaden 2009, 111–132: 124–125.

Beschreibung, Analyse und Lösung von Problemen der Leitung und Kontrolle sogenannter Nonprofit-Organisationen fruchtbar zu machen versucht wurde. Die Adaption des Ansatzes macht Grundprobleme der Corporate Governance solcher Organisationen offenbar, wie dies beispielhaft an ausgewählten Agency-Problemen diakonischer Organisationen verdeutlicht wird.

Anhand der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie wird demgegenüber die Diffusion von Formen, Strukturen und Praktiken der Corporate Governance in den diakonischen Bereich auf das Legitimitätsargument zurückgeführt. Die Reform der Corporate Governance diakonischer Organisationen, wie sie beispielsweise der DGK verfolgt, ist in der Perspektive der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie nicht allein, ja, nicht einmal zuvorderst unter Effizienzgesichtspunkten erfolgt; vielmehr, so ist nicht zuletzt aufgrund des auffallend hohen Maßes an inhaltlichen Entsprechungen und isomorpher Gestaltung zu vermuten, ist dessen Einführung vorrangig unter Legitimitätsgesichtspunkten zu erklären, das heißt vornehmlich auf institutionelle Effekte zurückzuführen. Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie begründet Praktiken, Formen und Strukturen der Corporate Governance mit institutionalisierten Erwartungen in der (gesellschaftlichen) Umwelt der Organisation. Praktiken und Strukturen der Corporate Governance verdanken sich in dieser Perspektive sozialer Konstruktion; sie werden in diakonischen Organisationen zunächst einmal nicht deshalb eingeführt, weil sie technisch-rationale Lösungen für Probleme der Steuerung und Kontrolle bereitstellen, sondern weil sie die Erfüllung von Erwartungen und Anforderungen an die „Rationalität“ einer diakonischen Organisation, mithin „Mythen“ des Organisierens symbolisieren und spiegeln. Die Beschaffung und Sicherung von Legitimität ist folglich das grundlegende Begründungs- und Erklärungsmuster für die Einführung andernorts bereits etablierter organisationaler Praktiken. Die Ausbildung homogener Formen verdankt sich Isomorphieprozessen, die der Absorption von Unsicherheit dienen. Corporate Governance-Praktiken setzen sich durch, weil sie unabhängig von ihrem tatsächlichen Problemlösungsbeitrag als angemessene und akzeptierte Lösung für die Bewältigung organisationaler Interdependenz gelten und insofern als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Die Übertragung des DGK ist damit selbst wiederum kein rein technischer, sondern ein kulturell, sozial und politisch vermittelter Prozess auf organisationaler Ebene, mit dem Fragen der Identität und des Selbstverständnisses diakonischer Organisationen eng verknüpft sind.

Die vorliegende Studie thematisiert Grundfragen der Corporate Governance diakonischer Organisationen, die eine Reihe von Perspektiven der Forschung eröffnen; gleichwohl lassen sich aus den vorgestellten Überlegungen auch eine Reihe von Impulsen und Anregungen sowohl für die weitere (diakonie)wissenschaftliche Forschung als auch für eine Reform des DGK ableiten. Das abschließende Kapitel fasst daher die wesentlichen Erkenntnisse dieser

Arbeit noch einmal zusammen und benennt prägnant sieben Defizite des vorliegenden DGK. Deutlich wird: Corporate Governance ist alles andere als ein modisches Thema diakoniewissenschaftlicher Forschung und diakonischer Praxis; es führt mitten hinein in Kernfragen diakonischer Organisationen.

## **Diakonie auf amerikanisch**

### Geschichte und Profil des lutherischen *social ministry* in den USA

*Teresa A. K. Kaya*

Bereits seit dem New Deal unter Präsident Roosevelt, der die Einführung des Wohlfahrtsstaats markiert, sind christlich motivierte Hilfsorganisationen feste Partner des US-Staats im US-amerikanischen Wohlfahrtssystem. Als so genannte *faith-based organizations* (FBOs) tragen sie damit maßgeblich – wie die diakonischen Einrichtungen in Europa auch – zur Ausgestaltung des Sozialwesens bei. Unter die wichtigsten Wohlfahrtsakteure zählen die sozialen Hilfeinrichtungen der beiden größten lutherischen Kirchen The Lutheran Church – Missouri Synod (LCMS) und Evangelical Lutheran Church in America (ELCA). Das so genannte *social ministry*, das von freien Initiativen ausging und häufig von deutschen Immigranten angeregt wurde, hat eine lange Tradition vorzuweisen. Trotz jahrelanger Bemühungen um eine einheitliche Institution gelang es jedoch erst im Jahr 1997 ein Verbundsystem herzustellen. Die beiden größten lutherischen Kirchen hatten gemeinsam mit ihren angeschlossenen *social ministry organizations* (SMOs) die Gründung einer nationalen Allianz namens Lutheran Services in America (LSA) vorangetrieben. Das Gesamtnetzwerk erwirtschaftete seither kombinierte Gesamtwerte von über 20 Milliarden US-Dollar im Jahr und zählt damit zu den größten Netzwerken an sozialen Dienstleistern mit religiösem Profil, die im US-amerikanischen Wohlfahrtssystem tätig sind.

Drei zielleitende Fragestellungen stehen im Mittelpunkt der Forschung: 1. Wie wurde aus dem zivilgesellschaftlichen Engagement einzelner lutherischer Glaubensanhänger und Gemeinden ein hochorganisiertes Wohlfahrtsdienstleistungssystem? 2. Wie konnte LSA innerhalb kürzester Zeit zu einem wichtigen anwaltschaftlichen Akteur und (Gesprächs-)partner der US-Regierung in der Funktion eines nationalen Repräsentanten des lutherischen *social ministry* werden? Und 3. inwiefern tritt das genuin lutherische Profil (unter diesen Umständen noch) zutage?

Erstmals erfolgt aus europäischer Sicht eine Analyse der organisatorischen Entwicklung der christlich motivierten Hilfstätigkeiten zu einem bedeutsamen *social player*. Nachdem zunächst theoretische Überlegungen zu existierenden organisationalen Begriffen angestellt und dargelegt wurde, weshalb eine Übertragung des europäischen Diakonie-Begriffs auf die US-amerikanischen Organisationen nicht ohne Weiteres möglich ist, werden existierende Kategoriezuschreibungen für die lutherischen SMOs und das dieser Arbeit zugrunde liegende analytische Konzept der Organisationsidentität mit den drei Ebenen Kultur, Struktur und Akteure vorgestellt. Daran schließt sich ein Rundumblick auf das Verhältnis von Politik und Religion sowie den wichtigsten wohlfahrtsbezogenen Entwicklungen und die vielfältigen Relationen im Blick auf das Sozialwesen zwischen beiden Sphären an. Ein besonderes



Augenmerk liegt dabei auf der Funktion und Rolle der als soziale Dienstleister tätigen FBOs im US-amerikanischen Wohlfahrtssystem.

Der Forschungsstand zum lutherischen social ministry ist erstaunlich spärlich, weshalb der gewählte methodische Ansatz im wesentlichen historisch-deskriptiv ausgerichtet ist. Die Arbeit macht erstmalig diverse bisher nicht verfügbare Quellen zugänglich, die durch ausführliche Zeitzeugeninterviews und Experteninterviews im Sinne einer „oral history“ ergänzt werden.

In den drei Hauptteilen – Historische Entwicklung der lutherischen Glaubensgemeinschaft mit den unterschiedlichen Denominationen sowie die Ausbildung eines institutionalisierten lutherischen social ministry (I), Organisationsentwicklung von LSA seit Organisationsgründung im Jahr 1997 bis 2012 (II) und letztlich der Ausblick auf zukünftige Entwicklungen (III) – werden die Forschungsfragen detailliert ergründet.

In Teil I der Arbeit liegt der Fokus auf der historischen Betrachtung der Lutheraner, der Entstehung der diversen lutherischen Kirchen und dem lutherischen social ministry in den USA mit Fokus auf der Relation zwischen den Kirchen LCMS, ELCA und dem entstehenden social ministry. Zunächst wird die Geschichte der US-amerikanischen Lutheraner vom 17. bis in das 20. Jahrhundert zusammengefasst und die Konstitution der beiden Gründungspartner von LSA, die lutherischen Kirchen LCMS und ELCA, dargelegt. Daran anschließend liegt der Fokus auf die zunächst zivilgesellschaftlich motivierte lutherische Hilfetradition und schließlich das systematisch organisierte social ministry. Dies beinhaltet die Darstellung der lutherischen Sicht auf das Verhältnis von Kirche und Staat. Zudem werden die Entwicklungsschritte auf dem Weg zur Gründung von LSA zusammengefasst dargelegt. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der vorherigen Kapitel.

In Teil II wird die Entwicklung von LSA als Dachorganisation der inzwischen über 300 Mitgliedsorganisationen von Gründungsbeginn unter der Führung von Joanne Negstad über den ersten Wechsel der President/CEO bis hin zu Jill Schumanns Weggang im Jahr 2012 dargestellt. Daran schließt die Organisationsgeschichte im Zeitraum von 1997 bis 2001 an. Nach einem Abriss der wichtigsten Ereignisse wird die erste President/CEO Joanne Negstad porträtiert. Anschließend wird das gewählte Governance-Modell nach John Carver erläutert. Daraufhin liegt der Fokus auf den strategischen Maßnahmen zur Stärkung des lutherischen Profils. Zuletzt wird LSA als anwaltschaftlicher Akteur vorgestellt.

Anschließend wird die Entwicklung von LSA zwischen 2001 und 2012 dargestellt. Wiederum erfolgt zunächst ein Überblick der wichtigsten Geschehnisse. Daran schließt sich ein Portrait der damaligen President/CEO, Jill Schumann, an. Darauf folgt die Darstellung der bedeutsamen Initiative „A Vision for the Next Decade Ahead“, die zum 10-jährigen Jubiläum der Organisation LSA ins Leben gerufen wurde. In einem nächsten Schritt werden die Maßnahmen zur Stärkung des lutherischen Profils dargelegt. Das Kapitel schließt ebenfalls mit einem Blick auf die anwaltschaftliche Rolle der Organisation.

Letztlich werden die Ergebnisse zusammengeführt und ein Gesamtbild der Entwicklungen von LSA zu einem der größten social service - Netzwerke in den USA gezeichnet.

In Teil III stehen die Zukunftsperspektiven von LSA im Blickfeld. Zunächst werden die jüngsten Entwicklungen von LSA unter der Führung der President/CEO Charlotte Haberaecker umrissen. Anschließend wird ein Blick in die Zukunft hinsichtlich des 20-jährigen Jubiläums von LSA gewagt.

Die vielfältigen Ergebnisse der historisch-deskriptiven Analyse werden in der Conclusio zusammengefasst.

Als detaillierte Grundlagenforschung bietet die Studie eine gute Ausgangsbasis für weitere Forschungsarbeiten, wie beispielsweise einen Ländervergleich zwischen der deutschen Diakonie und dem lutherischen social ministry in den USA. Denkbar wäre zudem eine vergleichende Analyse mit dem katholischen Pendant, den Catholic Charities.

# **Soziale Hilfeleistungen für ein menschenwürdiges Leben von Kindern in Südkorea**

Theologische und politische Reflexionen zur Bekämpfung der Kinderarmut unter Einbezug der Bildungsperspektive

*Kee-Yong Kim*

Südkorea ist ein typischer Staat des Kapitalismus und ein neoliberaler Staat. Durch die schnelle Modernisierung vertiefte sich seither im Gegensatz zur raschen ökonomischen Entwicklung die gesellschaftliche und wirtschaftliche Ungleichheit. Außerdem ist Südkorea von vielerlei Verbindungen mit den führenden Staaten der Welt abhängig, weswegen nach der 2008 in den USA entstandenen globalen Finanzkrise die Belastung des Haushalts bisher radikal gestiegen ist. Südkoreanische Menschen werden bei Verlust eines Arbeitsplatzes ganz sicher arm, weshalb fast alle südkoreanischen Arbeitnehmer Angst davor haben.

Kapitel 2: Während der Befreiung von Japan im Jahr 1945 wurde Korea zwei geteilt. Infolge des Koreakriegs wurde das Land völlig zerstört. Trotz der durch das südkoreanische Regime forcierten ökonomischen Entwicklung, haben Menschen in der Zeit der Militärdiktatur noch unter der absoluten Armut gelitten. Damals kämpften südkoreanische Menschen zusammen mit der Kirche daher sowohl für die politische Demokratie als auch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Seit Ende der 1980er Jahre entwickeln sich die südkoreanische Ökonomie und Politik in diese Richtung.

In der Zeit der Militärdiktatur haben viele südkoreanische Arbeiterinnen und Arbeiter gegen die schlimmen Arbeitsbedingungen gekämpft, da ihnen Arbeitnehmerrechte bewusst wurden. Dieses Wissen wurde durch die Urban Industrial Mission (UIM) verbreitet. UIM gründete sich auf der ‚Missio Dei‘ und der ‚Minjung Theologie‘. Diesbezüglich fand die Mission zusammen mit der Gewerkschaft statt. Dort förderten und klärten sie Arbeiter auf, um ihre Rechte zu schützen und zu unterstützen. Trotzdem wird die rechtliche Anerkennung noch nicht in Südkorea realisiert. In der südkoreanischen Gesellschaft sollte über die Unterstützung der individuellen Autonomie reflektiert werden.

Im dritten Kapitel wurde untersucht, wie Diakonie in der koreanischen Geschichte geprägt wird, denn „Diakonie muss nicht kirchlich sein. (...) Das diakonische Handeln Gottes greift über die Grenzen der Kirche hinaus. Gottes Handeln ist der Grund allen helfenden Handelns. Alles helfende Handeln ist Diakonie.“<sup>1</sup> Koreas Geschichte ist zwar nicht christlich geprägt, aber dieses Land hat eine diakonische Prägung. Trotz der koreanischen diakonischen Prägung störte

---

<sup>1</sup> Heinz Rüegger/Christoph Sigrist, Diakonie. Eine Einführung. Zur theologischen Begründung helfenden Handelns, Zürich 2011, 124

der Konflikt zwischen den Klassen die soziale Entwicklung. Schließlich wurde die Dynastie ‚Chosun‘ von Japan beherrscht.

Donghak ist auf Erlösungstheologie bezogen, denn Donghak bezieht sich als das messianische Selbstbewusstsein und die praktische Rolle auf die Minjung-Theologie. Obwohl sich die Minjung-Theologie ursprünglich auf die Befreiung von Minjung und die radikale Veränderung der Welt konzentriert, entwickelt sie sich zum Teil schöpfungstheologisch. Die Minjung-Theologie hat die Legitimität, dass sie durch die Methoden zur Verwirklichung des Friedens und der Lebenswertschätzung erforscht wird. So kann ein entscheidendes Motiv durch die Theologie der Diakonie entdeckt werden.

Im vierten Kapitel wurde erörtert, wie sich die Mitglieder in der heutigen südkoreanischen Zivilgesellschaft diakonisch engagieren können und sollen. „Es ist unmöglich, über civil society zu sprechen, ohne zumindest skizzenhaft auf die Rolle des Individuums und des Individualismus in der Gesellschaft einzugehen.“<sup>2</sup> In der pluralisierten Zivilgesellschaft spielen daher die Kommunikationsnetze eine wichtige Rolle, um die verschiedenen Konflikte zu lösen. Eine solche Kommunikation beeinflusst schließlich durch den Konsens auch die politische Mitbestimmung. Daher sollte die Diskussion von Gerechtigkeitsbedingungen auch die Dimension der Anerkennung umfassen.

Die diakonische Aktivität als soziales Engagement der Kirche in der südkoreanischen Zivilgesellschaft steht vor der großen Herausforderung, dass sie nicht im Bereich der Theologie für die Kirche bzw. der Mission des Evangeliums bleiben, sondern sich um die Mitwirkung auf und Entwicklung der sozialen Ebene bemühen soll.

Schließlich soll vorrangig beachtet werden, dass alle diakonischen Behandlungen in der Zivilgesellschaft an der Gewährleistung des negativen Rechts ausgerichtet werden müssen. Daher ist das diakonische Engagement an Formen institutioneller Öffentlichkeit und Professionalität zu orientieren.

Vor allen Dingen sollen die Chancen zur Teilhabe am Arbeitsmarkt durch Bildung in Südkorea aktiviert werden, damit die Menschen mithilfe der politischen Unterstützung ihren Lebensabend vorbereiten können. So soll die inklusive Bildung für Kinder realisiert werden, damit sie gute Erwerbschancen erhalten können. Aus diesem Grund sollen sich die auf die menschliche Freiheit und subjektive Autonomie beziehenden Anerkennungsformen mit der Wohlfahrtspolitik, die sich nicht allein an der Methode der Verteilungsgerechtigkeit orientieren, verbunden werden.

Kapitel 5: Infolge der Lernbelastung interessieren sich südkoreanische Schulkinder nicht für den Unterricht, trotzdem gehen sie gerne in die Schule. Zum ersten sind Freude und Leid ihres eigenen Schullebens vom Verhältnis zwischen Klassenkameraden ggf. Lehrern und Schülern

---

<sup>2</sup> Edward Shils, Was ist eine Civil Society?, in: Krzysztof Michalski (Hg.), Europa und die Civil Society, Stuttgart 1991, 13-51: 45.

abhängig. Kinder in der frühen Adoleszenz wollen den Kontakt mit ihrer eigenen Peergruppe verstärken. Aus diesem Grund wollen oder möchten sich Kinder zum zweiten mit Betroffenen lieber versöhnen, als mit einem Kameraden in Konflikt bzw. Streit geraten. Durch die axiale Kodierung wurde festgestellt, dass Kommunikationsabbruch bzw. -abweichung den Konflikt zwischen südkoreanischen Kindern verursacht. Ihr Konflikt eskaliert sogar oft in Gewalt.

Diese vernetzten Situationen in südkoreanischen Schulen entstehen aus dem Mangel an Inklusion. Zum dritten beeinflussen die Lehrkräfte kindliches Schulleben. Schließlich sind Freude und Leid des Schullebens von der Inklusion abhängig. Anschließend wird festgestellt, dass sich diese sozialen Beziehungen zwischen mit der Lehrkraft und den Schulkindern, d.h. das Vertrauensverhältnis, nicht nur von der Professionalität ableiten, sondern die Professionalität der Lehrkraft sie verstärken können.

Südkoreanische Menschen beschäftigen sich mit der Arbeit, um ihre Familienmitglieder ökonomisch zu unterstützen und Schulkinder sind mit der Teilnahme an verschiedenen privaten Bildungsangeboten beschäftigt. Alle südkoreanischen Generationen leiden unter Stress, der die einseitige Kommunikationsstruktur in der Familie beeinflusst. Anerkennung in der Familie basiert auf der die Förderung der Selbstbestimmung vorausgesetzten Kommunikation zwischen Eltern und Kindern. Infolge der Verbesserung dieser Kommunikationsfähigkeit, die auf wechselseitiger Anerkennung basiert, können die Subjekte in der Gesellschaft zusammenleben, und dann das gesellschaftliche Leben reproduzieren.

Mit der Professionalität können sich die diakonischen Organisationen beschäftigen, wobei sich ‚Kundenzufriedenheit als Qualitätskriterium‘ erhöhen kann, denn „das eigentliche Gut ist der Effekt der Dienstleistung, der Lebenserleichterung oder des Wohlbefindens in erster Linie beim Dienstleistungsempfänger, aber auch beim Dienstleister selbst, wenn das gemeinsame Ziel erreicht wird.“<sup>3</sup>

Viele Menschen in von Armut geprägten Lebenslagen haben nur eingeschränkte Voraussetzungen, um ihr Leben selbstbestimmt führen zu können. An dieser Stelle soll hervorgehoben werden, dass auch durch ein Paradigma des Helfens, das durch diakonische Aktivitäten der südkoreanischen Kirche ausgeführt werden kann, die Voraussetzungen zu einer selbstbestimmten Lebensführung befördert werden sollen. Die südkoreanische Kirche sollte sich daher u.a. mit der professionellen Hilfeleistung befassen, damit die Bürger ein menschenwürdiges Leben führen können. Vor allen Dingen ist die anerkennende Unterstützung von Kindern in Südkorea sehr wichtig.

Die gegenwärtige südkoreanische Gesellschaft hat sich – verglichen mit früher – stärker sozialstaatlich entwickelt. Trotzdem muss weiter auch am sozialen Konsens innerhalb der

---

<sup>3</sup> Johannes Eurich, Von der Wertekritik zur Agenturtheorie. Sozialwirtschaftliche Aspekte diakonischer Organisationen in theologischer Perspektive, in: ders./Wolfgang Maaser, Diakonie in der Sozialökonomie, Leipzig 2013, 203- 222: 214.

südkoreanischen bürgerlichen Gesellschaft gearbeitet werden, damit der Bürger als Eudämonist moralisch leben kann. Denn auch gegenwärtig bleiben arme Menschen in Südkorea weiterhin sehr präsent und sind auf die Unterstützung ihrer Mitbürgerinnen und Mitbürger angewiesen, so dass sowohl die Zivilgesellschaft als auch die Kirche ihr vorrangiges Engagement für die Armen im Fokus behalten sollen.

### **3. Diakoniewissenschaftliche Abschlussarbeiten (2016 - 2017)**

## **„Auslaufmodell Diakonievereine?“**

Mögliche fördernde und hemmende Faktoren für deren Zukunft<sup>“\*</sup> von  
Claudia Grosser

*Dorothea Schweizer*

Claudia Grosser untersucht in ihrer Abschlussarbeit die Entwicklungsperspektiven – prekärer Bedeutungsverlust oder neue Chancen – von Diakonievereinen und stützt sich dabei neben der Fachliteratur auf eine Fragebogenerhebung in elf Diakonievereinen.

Nachdem Claudia Grosser im ersten Kapitel das Thema eingeführt hat, beleuchtet sie im zweiten Kapitel die Geschichte der Diakonievereine mit ihren historischen Einbrüchen. Darauf folgt im dritten Kapitel der organisationstheoretische Hintergrund der Diakonievereine, wobei sie die Themen Vereinswesen, Ehrenamt und Netzwerkarbeit jeweils vertiefend behandelt. Claudia Grosser bringt hier auch ihre eigene Erfahrung und Sicht aus der Beratung von Diakonievereinen ein.

Das vierte Kapitel bietet mit einer Analyse der inneren Struktur einen ersten Zugang zum „Dilemma“ der Diakonievereine. Es folgen im fünften Kapitel wesentliche Ergebnisse eines Pretests einer Fragebogenerhebung bei Vorständen von Diakonievereinen.

Die Kapitel sechs bis acht stellen die qualitativen Ergebnisse dar und umfassen die Beschreibung der untersuchten Diakonievereine, das methodische Vorgehen und die Inhaltsanalyse der Experteninterviews. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse im neunten Kapitel.

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.



## **„Gelebtes Miteinander**

### Chancen und Perspektiven von Generationenbeziehungen in einer alternden Gesellschaft<sup>«\*</sup> von Jana Harle

*Dorothea Schweizer*

Jana Harle beleuchtet in ihrer Masterarbeit das Leben von älteren Menschen unter der Leitperspektive der Beziehungen zwischen den Generationen.

Zunächst nimmt sie in Kapitel zwei das Phänomen des Alterns selbst in den Blick und diskutiert unterschiedliche Perspektiven auf und Interessen am Altern. Dabei differenziert sie unterschiedliche Altersgruppen im Alter und diskutiert die Einbettung des Alters in den Lebenslauf als Zeit nach dem Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit, wobei sie auf die Unbestimmtheit der Grenzen von Altersphasen (zwei, drei, oder vier) verweist und die Vielfalt der individuellen Lebensläufe und des damit verbundenen Selbstverständnisses unterstreicht; schließlich zeichnet sie ein defizitäres Bild des Alterns in der öffentlichen Wahrnehmung.

Auf dieser Grundlage werden in Kapitel drei die Generationenbeziehungen auf verschiedenen Ebenen untersucht: Auf dem Hintergrund biblischer Darstellungen (Fürsorge, Verantwortung, Respekt) und mithilfe einer theologisch-ethischen Reflexion der Prinzipien Gerechtigkeit und Solidarität werden zunächst verschiedene Formen von Generationenbeziehungen (innerfamiliär, informell, gesetzlich-rechtlich, institutionalisiert auf menschlicher Ebene) beschrieben und dann gefragt, wie diese in Kirche und Diakonie aufgenommen werden.

Anschließend stellt Jana Harle im vierten Kapitel Praxisbeispiele vor und diskutiert Mehrgenerationenhäuser und freiwilliges Engagement. Sie beginnt jeweils mit einer detaillierten Beschreibung der Situation in ihrer Vielfalt („Wohnen und Leben im Alter“ und „Freiwilliges Engagement im Alter“), um dann das Thema Generationenbeziehungen aktuell und perspektivisch zu entfalten.

In einem zusammenfassenden Fazit äußert sich die Verfasserin sehr optimistisch im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung einer vom gelebten Miteinander der Generationen geprägten Kultur.

---

\* Abschlussarbeit im Europäischen Masterstudiengang „Diakonie – Führungsverantwortung in christlich-sozialer Praxis“.

# **„Technik als Beitrag zur Inklusion von Menschen in höherem Alter“\* von Yvonne Klötzer**

*Dorothea Schweizer*

Yvonne Klötzer geht in ihrer Masterarbeit der Frage nach, wie Technik gestaltet werden sollte, um eine bessere Teilhabe älterer Menschen zu ermöglichen. Die Arbeit diskutiert dabei neben technischen Aspekten auch kulturelle, ökonomische, gesellschaftliche, theologische und ethische Fragen im Zusammenhang der Technikentwicklung für ältere Menschen.

In Teil 1 der Arbeit beleuchtet Yvonne Klötzer zunächst das Thema Inklusion in Verbindung mit Technik und leitet zum zweiten Teil über, indem sie betont, dass sich Exklusion auch auf Grund von technischem Nicht-Können ergeben kann.

Teil 2 geht dann auf den Stand der Technik bezüglich technischer Assistenzsysteme zur Unterstützung älterer Menschen, insbesondere im Bereich der Pflege, sowie zur Unterstützung der Kommunikation und Mobilität älterer Mensch ein. Es werden hier auch typische Kernmodule (Sensorik, Datenverarbeitung, Ausgabe/Aktorik) entsprechender Assistenzsysteme, sowie verschiedene Gestaltungsansätze der Mensch-Maschine-Interaktion kurz dargestellt.

In Teil 3 werden Fragen zu Beziehung zwischen Mensch und Maschine aus philosophischer, insbesondere ethischer, religiöser Sicht diskutiert. Die Rolle technischer Systeme wird in Bezug auf den betroffenen Menschen anhand verschiedener Beispiele aus dem Bereich der Pflege oder des Ambient Assisted Living behandelt.

Abschließend befasst sich Teil 4 der Arbeit mit Bewertungskriterien für technische Assistenzsysteme für alte Menschen.

---

\* Abschlussarbeit im Masterstudiengang „Führung in Diakonie und Kirche“.

# **„Das Prinzipal-Agent-Modell und dessen Erweiterungen als organisationstheoretische Basis für Mitarbeiterführung in der Praxis“\* von Martin Merkel**

*Dorothea Schweizer*

Martin Merkel untersucht in seiner Masterarbeit die Prinzipal-Agent-Theorie als organisationstheoretische Basis für Mitarbeiterführung in der Praxis.

Nach der Formulierung der Ausgangslage, stellt er in Kapitel zwei ausführlich die Grundannahmen der Neuen Institutionenökonomik und die Hauptpunkte des Prinzipal-Agent-Modells anhand der Probleme asymmetrischer Information, unvollständigen Verträge und des Gefangenendilemmas (bounded rationality) dar. Bereits hier stellt er fest, dass der homo oeconomicus als modelltheoretische Größe, nicht als empirischer Sachverhalt, verstanden werden muss.

In Kapitel drei wird das Modell kritisch reflektiert, u.a. hinsichtlich Interessendivergenzen, Altruismus versus Egoismus. Martin Merkel stellt dabei heraus, dass als Grundschwierigkeit die unhinterfragte Verhaftung im Paradigma des homo oeconomicus in den meisten dieser Einzelfragen auftaucht. Das Problem der paradigmatischen Binnenperspektive wird im framing-Effekt explizit dargestellt: Da jedes Modell eine Abstraktion und damit Reduktion darstellt, kann eine alleinige Orientierung an (ökonomischen) Modellen eine letztlich ungünstige „Rahmung“ eines Entscheidungsverhaltens bedingen.

Diese Überlegungen führen zu den in Kapitel vier dargestellten Erweiterungen des Prinzipal-Agent-Modells, insbesondere der intrinsischen Motivation und dem Verdrängungseffekt nach Frey.

In Kapitel fünf werden die erarbeiteten Erkenntnisse auf das Feld des institutionalisierten diakonischen Handelns angewandt, wobei besonders das Thema Vertrauen und die Anwendbarkeit des homo oeconomicus für den Kontext Diakonie behandelt werden.

---

\* Abschlussarbeit im Europäischen Masterstudiengang „Diakonie – Führungsverantwortung in christlich-sozialer Praxis“.

## **„Der soziale Bauernhof**

Die Entwicklung eines Konzepts für seelisch behinderte Jugendliche in der Heimnachbetreuungsphase nach dem Ansatz des Design Thinkings<sup>„\*</sup> von Daniel Penner

*Dorothea Schweizer*

Daniel Penner expliziert in seiner Abschlussarbeit den Design-Thinking Ansatz und demonstriert seine Anwendbarkeit auf die konzeptionelle Entwicklung sozialer Projekte. Konkret hat er sich die Aufgabe gestellt, mit Hilfe des Ansatzes ein Konzept für einen sozialen Bauernhof zu entwickeln, der älteren, seelisch behinderten Jugendlichen – für die keine Heimbetreuung mehr möglich ist – einen entwicklungsfreundlichen Lebensraum sichern könnte.

Nach einer Erörterung wesentlicher Elemente des Ansatzes (Zentrierung auf die Gründungsphase, zentrale Rolle eines interdisziplinären Teams, Einbeziehung von Anfängern) kommt er zu dem Schluss, dass der Ansatz für sein Vorhaben prinzipiell geeignet sein müsste. Eine theologische Grundlagenreflexion bezieht sich dann auf das Verhältnis von Mensch und Natur in biblischer Sicht und begründet ethisch eine Pflicht lokaler Kirchengemeinden, ein soziales Inklusionsnetzwerk zu schaffen.

Hier setzt die Konzeptionsentwicklung mit Hilfe des Design-Thinking-Ansatzes an. Dieser veranlasst zunächst die Lebenssituation der Zielgruppe zu erfassen. Dazu gehört insbesondere eine möglichst differenzierte Erfassung und Reflexion ihrer Bedürfnislage. Daniel Penner zieht dafür die aktuellsten einschlägigen jugendsoziologischen Erhebungen (z.B. Sinus- und Shellstudien) heran und wertet sie jede für sich bezogen auf einzelne Faktoren aus. Die Ergebnisse dieser Analyse werden in Frageform an ein interdisziplinäres Team gegeben, das in einem umfangreichen Brainstorming bedürfnisadäquate Merkmale eines sozialen Bauernhofs im Sinne von Problemlösungsvorschlägen benennt, die von Daniel Penner aufgrund von Kriterien für die Einreichung einer Betriebserlaubnis beim Landesjugendamt neu kategorisiert und entsprechend erläutert wurden.

So gelingt dem Verfasser ein umfassender Entwurf eines Gesamtkonzepts, das nach dem Design-Thinking-Ansatz allerdings in einer ersten Umsetzungsphase noch getestet werden müsste – aus zeitlichen Gründen muss sich dies der Verfasser für die Zeit nach dem Abschluss der Arbeit vornehmen; doch kann er das Funktionieren der ersten Teilkategorie „Soziale Bildung“ durch die Einbindung kreativer Ideen in das Konzept belegen.

---

\* Abschlussarbeit im Europäischen Masterstudiengang „Diakonie – Führungsverantwortung in christlich-sozialer Praxis“.

Im Blick auf die zukünftige Entwicklung legt Daniel Penner ein Finanzierungskonzept vor und analysiert und bewertet einige schon realisierte Praxisprojekte.

Im Anhang der Arbeit sind das „Grundkonzept Hof Denkelseifen“, das im Zusammenhang mit der Arbeit entwickelt wurde, sowie eine Darstellung der Strukturen des Brainstorming-Prozesses abgedruckt.

# „Fremd geblieben und am Ende noch fremder sein“\*

Barbara Stume

„Fremd geblieben und am Ende noch fremder sein“ – unter dieser Überschrift habe ich mich mit dem Thema „Altern mit einer Migrationsbiographie“ befasst.

Ausgehend von einem Forschungsergebnis einer nationalen Studie<sup>1</sup> in der Schweiz zur Pflegesituation älterer Migrantinnen und Migranten, habe ich eine Hypothese formuliert.

Das Forschungsergebnis der nationalen Studie:

„Obwohl die befragten Fachpersonen engagiert und bemüht waren, fallen vor allem beim Thema Sterben und Tod die z.T. sehr heftigen negativen Wertungen der Verhaltensweisen von Migrantinnen und Migranten auf. Sie machen deutlich, dass viele Expertinnen und Experten sich sehr schwer damit tun, andere Werte und Normen im Umgang mit Sterben und Tod nachzuvollziehen und zu akzeptieren. Hinzu kommt das Problem, dass andere Vorstellungen von Pflege die effiziente Routine einer professionellen Organisation wie Spitex stören und viel aufwändiger machen.“

Meine Hypothese:

*Werte und Normen verändern sich mit dem gesellschaftlichen Wandel. Im Umgang mit Migrantinnen und Migranten besteht offenbar die Neigung, für unverrückbar gegeben zu erachten, was gesellschaftlich stets neu ausgehandelt werden muss. Das betrifft, aus demographischen Gründen und aufgrund des medizinischen Fortschritts, z.Zt. besonders den Umgang mit Hochaltrigkeit, demenziellen Erkrankungen, Sterben und Tod. Wenn es schwer fällt, andere Werte und Normen zu akzeptieren, dann zeigt sich darin eine Abwertung des Anderen und ein universalisierter Gültigkeitsanspruch für die eigenen Werte und Normen.*

Im Kapitel 2. *Migration als Thema der Lebensgeschichte* konnte als Ergebnis der Interviews mit Migrantinnen und Migranten als *Kernkategorie Geben und Nehmen* festgehalten werden. Der Wunsch, Lebenserfahrungen und Beobachtungen im Aufnahmeland zu teilen, trifft nicht oder nur zögernd auf Annahmefähigkeit. Es hat sich gezeigt, dass sich aus den besonderen

---

\* Abschlussarbeit im Europäischen Masterstudiengang „Diakonie – Führungsverantwortung in christlich-sozialer Praxis“.

<sup>1</sup> Johanna Kohn/Eva Tov/Christa Hanetseder/Hildegard Hungerbühler, Pflegearrangements und Einstellungen zur Spitex bei Migrantinnen und Migranten in der Schweiz. Eine Studie im Auftrag des nationalen Forums Alter und Migration, Basel/Bern 2013, 58.

biographischen Umständen neue Fähigkeiten entwickeln. Ideen und Strategien, die von Migrantinnen und Migranten zur Bewältigung schwieriger Situationen entwickelt werden (Coping-Strategien) bleiben mehrheitlich unbeachtet. Dies konnte gerade auch im Hinblick auf das Alter gezeigt werden. Hier fehlen die entsprechenden Fragen eines Gastlandes, das es gewohnt ist, Lösungen zu produzieren.

„*Fremd geblieben*“ beschreibt somit nicht nur eine nicht erfolgte Integration von Seiten der Migrantinnen und Migranten, sondern die vom Einwanderungsland gesetzten Grenzen der Integration.

„Entscheidend ist, das Neuankommende Neueinschätzungen ihrer Identität mit sich bringen, die zwangsläufig dann stattfinden, wenn neue *Kulturen* und Lebensweisen Seite an Seite stehen und mit dem Prozess der Anpassung und den Anforderungen an Toleranz zurechtkommen müssen, die in den komplexen urbanen Räumen, wo *Fremde* aufeinandertreffen, erforderlich sind.“<sup>2</sup>

Für Menschen, die als Einheimische eine „normale einheimische“ Identität für sich in Anspruch nehmen, hat das zur Folge, dass sie zwischen sich und den „Anderen“ eine Distanz aufbauen. Ihr Selbst, ihr Denken, Fühlen und Urteilen erscheint ihnen als „normatives Selbst“<sup>3</sup>, ihr Lebensstil als der richtige Lebensstil, weil er überrepräsentiert ist. Die normative, als selbstverständlich hingegenommene, in der globalen Welt arbeitende und in Westeuropa oder Nordamerika geborene „Kategorie des Menschseins“ wird zu einer Kategorie, die sich ausschließlich dadurch ausweist, dass sie etwas an ihrer Grenze positioniert.<sup>4</sup>

Mit der Individualisierung der Biographien und Identitäten werden diese Grenzziehungen immer fragwürdiger. Hierin sehe ich die *erste Chance*: eine Migrationsbiographie ist nur noch eine Besonderheit unter sehr vielen verschiedenen Lebensentwürfen und -stilen. Der Wert der Migrationserfahrung und der Wert der „Außenperspektive“ auf bestimmte Eigenheiten, die im Einwanderungsland als Identitätsmerkmale gelten, ist die Einladung, einen Schritt zurückzutreten und neue Fragen auch an die eigene Identität zu stellen.

Das könnte zu einer „Störung der effizienten Routine“ führen, die nicht nur Migrantinnen und Migranten zu Gute käme, sondern jedem pflegebedürftigen Menschen.

---

<sup>2</sup> Bill Hughes, *Menschen mit Behinderung und Migrationshintergrund: Von der Gastfreundschaft zur Feindseligkeit*, in: Dagmar Domenig / Sandro Cattacin / Irina Radu (Hg.), *Vielfältig anders – Migration und Behinderung*, Zürich 2015, S.34

<sup>3</sup> Dan Goodley, *Unkonventionelle Vorschläge zur Konzeptualisierung von Migration und Behinderung*, in: Dagmar Domenig / Sandro Cattacin / Irina Radu (Hg.), *Vielfältig anders – Migration und Behinderung*, Zürich 2015, S. 55

<sup>4</sup> Vgl. a.a.O., S. 54

„und am Ende noch fremder sein“

Vielen Menschen in westlichen Gesellschaften bleibt diese Erfahrung auch ohne Migrationshintergrund nicht erspart. Demenzielle Erkrankungen nehmen mit der gestiegenen Lebenserwartung zu. Der Mensch, der im hohen Alter an einer Demenz erkrankt, wird sich selber und seinen nächsten Angehörigen fremd. Fremdheit und Sprachbarrieren sind kein auf Migrantinnen und Migranten beschränktes Phänomen.

In der Arbeit mit dementiell erkrankten Menschen hat die Störung der „effizienten Routine“ Vorrang. Der hilfsbedürftige Mensch in seiner fragilen Personalität und mit seinen nur schwer kommunizierbaren Bedürfnissen steht im Zentrum. Die Erfahrungen aus diesem besonderen Pflegealltag, der es erfordert, sich täglich neu zu begegnen und sich ohne eine Lebenserzählung, ohne vermeintliche Selbstverständlichkeiten einer gemeinsamen Nationalität bekannt zu machen, kann im Umgang mit alten, pflegebedürftigen Migrantinnen und Migranten ein Vorbild sein. Hier spielt der Faktor Zeit eine Rolle. Eine solche Form der Begegnung geht nicht schnell, kann kaum effizient sein. Biographiebögen sind für den Anfang relevant, danach weniger, dann geht es um den leiblichen Kontakt, um den Menschen, unabhängig vom „Urteil“ des Biographiebogens, unabhängig vom Wissen der Angehörigen, unabhängig von dem, was einmal war. Was bleibt sind Momentaufnahmen, kein abschließendes Urteil.

Hierin sehe die *zweite Chance* für Migranten: Erfahrungen mit Demenzpatienten zeigen, dass eine respektvolle Pflege möglich ist, auch wenn der Mensch sich nicht oder nicht mehr sprachlich verständigen kann. Was man biographisch zu kennen glaubt, verliert an Bedeutung.



## **„Soziale Anwaltschaft im aktivierenden Sozialstaat – ein Modell für die Diakonie?“ von Jelena Ulmer**

*Dorothea Schweizer*

Jelena Ulmer hat das Thema Soziale Anwaltschaft im Wesentlichen theoretisch bearbeitet und dabei zahlreiche relevante Diskurse aus Theologie, Sozialer Arbeit, Politologie und Diakonie durchgearbeitet. Als grundlegende Theorien zieht sie die theologische „Option für die Armen“ heran, als deren Ursprung sie die Befreiungstheologie (Gutiérrez) identifiziert, und die auch international anerkannte Ausrichtung der Sozialen Arbeit auf die Durchsetzung von Menschenrechten und sozialer Gerechtigkeit. Zwischen beiden Ansätzen ist die Bedeutung der Interessenvertretung durch Gruppen und der Interessenvermittlung durch organisierte Verbände für das Funktionieren von demokratischen Gemeinwesen erhellend erläutert.

Als zentrales Thema ergibt sich soziale Gerechtigkeit als Zielvorstellung, die durch die Veränderung gesellschaftlicher Strukturen erreicht werden soll. Im Blick auf Benachteiligte oder Marginalisierte ist daher sozialanwaltschaftliches Handeln besonders für die Verbände zwingend, die „zwischen Markt und Staat“ als gemeinnützige Wohlfahrtsverbände agieren. Die Vorteile einer engen Kooperation von Staat und Verbänden sind für beide Seiten herausgearbeitet, aber auch auf die Gefahr der Exklusion „schwacher Interessengruppen“ weist die Autorin hin.

Das Konzept des aktivierenden Sozialstaats samt seiner politischen Umsetzung wird aspektreich mit diesbezüglichen Maßnahmen der Regierungen Kohl und Schröder nachgezeichnet. Soziale Anwaltschaft im aktivierenden Sozialstaat bezieht Jelena Ulmer insbesondere auf die anwaltschaftliche Lobbyarbeit auf Verbandsebene, die sie als „Modell für die Diakonie“ bezeichnet, um ihren „anwaltschaftlichen Auftrag zu erfüllen“.

# **„Strategisches Fundraising in evangelischen Bildungseinrichtungen**

am Beispiel einer Konzeptentwicklung für die Evangelische Erziehungsstiftung Gefrees<sup>“\*</sup> von Stefan Wagenbrenner

*Dorothea Schweizer*

Stefan Wagenbrenner erarbeitet in seiner Abschlussarbeit ein Fundraising-Konzept für eine Evangelische Realschule. Im ersten Kapitel der Arbeit beleuchtet er aktuelle Herausforderungen für Evangelische Schulen in Bayern. Darauf folgt im zweiten Kapitel eine knappe Darstellung der Methode der Fallstudienarbeit.

Einzelne Aspekte allgemeiner Fundraising-Konzepte werden im dritten Kapitel beschrieben und ein modellhafter Ablauf von Fundraising-Prozessen entwickelt. Auf dieser Basis entwickelt Stefan Wagenbrenner im vierten Kapitel spezifische Aspekte eines Fundraising-Konzepts für die Evangelische Erziehungsstiftung Gefrees – bei der er als Mitarbeiter der Finanz- und Auftragsverwaltung selbst tätig ist. Dafür identifiziert, beschreibt und priorisiert er unterschiedliche Stakeholdergruppen, die für Fundraising-Aktivitäten ansprechbar sind und schlägt unterschiedliche Fundraising-Maßnahmen vor, deren Passung er für die einzelnen Stakeholdergruppen jeweils prüft.

Die Arbeit schließt mit einer Reflexion und Hinweisen auf die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse im fünften Kapitel. Kritisch merkt Stefan Wagenbrenner hier auch an, dass Fundraising nicht die Antwort auf die strukturellen Herausforderungen von Evangelischen Schulen in strukturschwachen Regionen sein kann.

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

## **„Das Friedrichstift Leimen**

Vom evangelischen Schülerheim zur kompetenten Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe“ von Alexander Raul Basil Weber

*Dorothea Schweizer*

Die Masterarbeit hat zum Ziel, die Geschichte des Evangelischen Friedrichstifts Leimen von ihrer Gründung im Jahr 1919 bis heute darzustellen. Raul Weber hat dazu unterschiedliches Quellenmaterial zum Friedrichstift in Archiven recherchiert und ausgewertet. Um dieses Material angemessen erfassen und bearbeiten zu können, ist eine zeitgeschichtliche Einordnung unerlässlich, denn der Bogen von der Weimarer Republik bis heute umfasst drei sehr unterschiedliche Epochen der wechselhaften deutschen Geschichte. Entsprechend wird im ersten Kapitel ein Abriss der Geschichte der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland seit 1919 gegeben.

Im zweiten Kapitel wird die Geschichte des Friedrichstifts in Schlaglichtern dargestellt. Dazu wählt Raul Weber eine an geschichtlichen Zäsuren orientierte Unterteilung nach kleineren Zeiträumen. So wird die Geschichte des Friedrichstifts in sechs Abschnitten entfaltet: von 1919 bis zur Machtergreifung der Nazis 1933, dann die Zeit der NS-Diktatur von 1933-1945, die kurze Zeit der unmittelbaren Nachkriegsphase von 1945-1949/50, dann die Phase von 1950 bis 1968, welche nach den Studentenunruhen in den Zeitraum von 1969 bis zur deutschen Wiedervereinigung 1989/1990 reicht und schließt von der Wiedervereinigung bis heute.

Das dritte Kapitel diskutiert die Zielsetzung des Friedrichstifts anhand der Entwicklung seines Leitbilds vom Internat zur Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung. Dabei wird die geänderte Ausrichtung der Arbeit hin zu einer offenen Kinder- und Jugendarbeit deutlich, die im Zusammenhang der Schulsozialarbeit des Stifts integrative Ziele verfolgt.

Im Fazit werden dann die neuen Aspekte der Säkularisierung, Pluralisierung und Individualisierung aufgenommen und es wird die Entwicklung des Friedrichstifts unter diesen neuen Aspekten zusammengefasst.

## Weitere Diakoniewissenschaftliche Abschlussarbeiten (2016-2017)

*Diakoniewissenschaftliches Schwerpunktstudium:*

Carolin Johanna Harbig, geb. Schwarz: Erfolgreich Altern? Anfragen aus christlich-theologischer Perspektive im Hinblick auf die Altenseelsorge

*Zertifikat Diakoniewissenschaft:*

Judith Sofia Kohlmüller: Johann Hinrich Wichern – Sein Leben und Wirken

## **4. Studium der Diakoniewissenschaft**

## **Berufsbegleitender Studiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“**

Neuer Studienschwerpunkt bietet umfangreiche Weiterbildung für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft

*Johannes Eurich*

Im Wintersemester 2018/19 startet in Heidelberg der fünfte Kurs des berufsbegleitenden Studiengangs „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“. Neu hinzugekommen ist der Studienschwerpunkt Systemische Organisationsentwicklung und Diversity-Management, der in Kooperation mit der Evangelischen Hochschule in Ludwigsburg angeboten wird. Aufbau und Struktur des Wahlpflichtschwerpunkts orientieren sich an den aktuellen Anforderungen von Nonprofit-Organisationen und befähigt Führungskräfte von Kirchen und sozialen Unternehmen, durch systemisch reflektierte Methoden des Change und Diversity Managements, ihre Organisationen für die Anforderungen des modernen Arbeits- und Sozialmarkts zukunftsfähig aufzustellen.

Dies ist gerade heute von besonderer Bedeutung, da die Entwicklungen der letzten Jahre wesentliche Veränderungen in den Rahmenbedingungen sozialer Dienste hervorgebracht haben. Es gilt die Zielgenauigkeit, Effektivität und Effizienz der Leistungen zu erhöhen, gleichzeitig steigen die Anforderungen an die professionelle Mitarbeiterschaft in den einzelnen Einrichtungen, die inzwischen eine Vielfalt unterschiedlicher Hintergründe widerspiegelt und im Blick auf Personalgewinnung und –bindung neuer Ansätze bedarf. Weiterhin sind schon seit einiger Zeit Fortbildungen im Qualitätsmanagement oder im Management sozialer Organisationen unverzichtbar. Führungspositionen in der Diakonie werden deshalb immer häufiger von Personen mit kaufmännischer Ausbildung oder Fortbildung in Sozialmanagement belegt. Theologische Vorstände, in der Regel Pfarrerinnen oder Pfarrer, die in eine solche Leitungsfunktion wechseln, werden weniger – deshalb ist es wichtig, theologisch fundierte diakoniewissenschaftliche Studiengänge anzubieten, die natürlich auch Pfarrerinnen und Pfarrern offenstehen.

Grundsätzlich lässt sich diese Entwicklung als Zeichen der Professionalisierung von Führungstätigkeiten in der Sozialwirtschaft ansehen. Umso entscheidender ist es, dass im Zuge der Professionalisierung zentrale Kriterien erfüllt und wichtige Kompetenzen erworben werden: Einerseits müssen Führungsverständnisse analysiert und entsprechende Führungskompetenzen angeeignet werden. Aber eine Ausbildung im Sozialmanagement alleine bietet keine umfassende Vorbereitung für Führungsaufgaben in der Sozialwirtschaft. Vielmehr muss auch eine Kompetenz in ethischen Fragestellungen ausgebildet und die Fähigkeit zur Korrelation der Werteorientierung der Einrichtung mit den ökonomischen und fachlichen

Anforderungen erworben und eingeübt werden. Genau dies leistet der Studiengang „Management, Ethik und Innovation in Nonprofit-Organisationen“.

Da sich der Wohlfahrtsbereich vor großen Herausforderungen befindet, ist insbesondere die Entwicklung neuer Lösungen ein zentraler Bereich künftiger Managementstrategien. Soziale Innovationsforschung wird zu einem der Schlüssel für die Weiterentwicklung bestehender Organisationen. Der Studiengang bietet als bislang erster diakoniewissenschaftlicher Studiengang die Verzahnung von Innovationsmodulen mit Managementwissen an, die im Studienschwerpunkt in Freiburg zusätzlich vertieft mit Sozialforschung kombiniert werden kann.

Der Studiengang befähigt dazu, auf die Herausforderungen und Aufgaben, die mit der Etablierung von Wettbewerbsstrukturen im sozialen Sektor, der Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen, die ethische und kulturelle Vielfalt und den Reformen von Sozial- und Arbeitsrecht einhergehen, vorbereitet zu sein. Innerhalb des Studiengangs kann je nach Interessenlage zwischen nun drei Schwerpunkten gewählt werden: „Organisations-Management in sozialen Kontexten“, „Systemische Organisationsentwicklung/Diversity Management“ oder „Soziale Innovation und projektbezogene Forschung“. In allen Veranstaltungen wird eine Kombination aus wissenschaftlich fundiertem Wissen auf höchstem Niveau und stark an der Praxis ausgerichteten und erprobtem Wissen in interdisziplinärem Zugang vermittelt, so dass die wesentlichen Kompetenzen, die für Führungskräfte in sozialen Institutionen notwendig sind, erworben werden können.

Informationen zu diesem Studienangebot können unter [masterstudiengang@dwi.uni-heidelberg.de](mailto:masterstudiengang@dwi.uni-heidelberg.de) angefordert werden.

# Zertifikat Diakoniewissenschaft

Schwerpunkt (nicht nur) im Rahmen des Theologiestudiums

*Dorothea Schweizer*

Das Diakoniewissenschaftliche Institut der Universität Heidelberg ermöglicht Studierenden aus Theologie und Sozialwissenschaften eine diakoniewissenschaftliche Schwerpunktsetzung. Das Zertifikat Diakoniewissenschaft richtet sich dabei zwar primär an Studierende im Magister Theologiae, steht aber auch Studierenden anderer Fakultäten offen. Grundvoraussetzung ist ein besonderes Interesse an diakoniewissenschaftlichen Fragestellungen. Studienbeginn und -verlauf können dabei jeweils individuell festgelegt werden.

Somit kann das Zertifikat ein Theologiestudium sinnvoll bereichern und um eine explizit diakoniewissenschaftliche Ausrichtung ergänzen. Dies bietet sich besonders für Studierende an, die sich für Arbeitsfelder im sozialen Bereich sowie an der Schnittstelle Diakonie und Kirche interessieren.

Im Rahmen des Zertifikats wird eine diakoniewissenschaftliche Grundkompetenz vermittelt, bei der praktisch-theologische Kenntnisse und Fähigkeiten besonders mit gesellschaftswissenschaftlichen, ökonomischen und pädagogischen Perspektiven verbunden und auf Praxisfelder diakonischen Handelns bezogen sind.

Zielperspektive des Zertifikats ist die Fähigkeit, die gesellschaftliche Funktion des kirchlichen Handelns im sozialen Bereich beurteilen sowie die Elemente einer ganzheitlichen Führung von gemeinnützigen und diakonischen Aktivitäten bestimmen zu können.

Dafür werden im Rahmen des Zertifikats elementare Kompetenzen entwickelt und ausgebaut: *Theologisch-hermeneutisch* wird die Fähigkeit zur kirchlich-theologischen und zur diakonisch-ethischen Reflexion und Kommunikation als Voraussetzung einer sachgemäßen Begründung sozialen Handelns und seiner Ausrichtung am christlich-kirchlichen sowie diakonisch-sozialen Profil vermittelt. *Sozialarbeitswissenschaftlich* geht es um die Fähigkeit zur Antizipation gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklungen im Dienstleistungsbereich und Reflexion ihrer Auswirkungen auf Struktur und Praxis von Hilfehandeln sowie um Kenntnisse der wichtigsten Systeme sozialer Unterstützung und Reflexion ihrer Wirksamkeit mit dem Ziel qualitativer Verbesserung. Ein *Management- und organisationswissenschaftlicher* Zugang vermittelt Kenntnisse und Fähigkeiten zur Analyse und Lösung organisationspezifischer Fragestellungen sowie zur Einleitung und Durchführung zielorientierter Veränderungsprozesse in Einrichtungen oder Aktivitäten. Zudem werden Fähigkeiten zur theologischen und ethischen Profilierung unternehmerischen Handelns in der strategischen Planung, operativen Umsetzung und Personalführung in verschiedenen Feldern sozialer Dienstleistung vermittelt. Das Zertifikat ist *interdisziplinär ethisch-diakoniewissenschaftlich* ausgerichtet und befähigt die Studierenden zu



Wissenstransfer sowie zur Auseinandersetzung mit Grundlagen und Werten in Diakonie und Freier Wohlfahrt, wobei der wissenschaftsmethodischen Fähigkeit eine besondere Bedeutung zukommt.

Weitere Informationen zum Zertifikat erhalten Sie unter  
<http://www.dwi.uni-heidelberg.de/studium/zertifikat.html>

## **5. Neuerscheinungen**

**Ein altersgerechtes Zuhause**  
Wandel in der Altenpflege als  
Herausforderung des Frankfurter  
Diakonissenhauses (VDWI 55)

*Rosemarie Schließmann*



Der demographische Wandel stellt die Frage nach der Versorgung alter Menschen, die nicht von ihren Angehörigen umsorgt werden können. Wie beeinflussen sich die wirtschaftlichen, politischen und institutionellen Akteure gegenseitig? Wie lassen sich ihre teils unterschiedlichen Perspektiven zum Wohl älterer Menschen integrieren? Die Studie geht geschichtlichen Entwicklungen der Pflege von 1870–2012 nach und konkretisiert neuere Ansätze mithilfe von Interviews am Beispiel des Frankfurter Diakonissenhauses. Konzepte, die zu sektorenübergreifender Zusammenarbeit anregen, soziale und technische Innovationen, ein Blick in andere Länder und Aspekte diakonischer Bildung beschreiben weitere Entwicklungen, die zu einer »alters- und pflegefreundlichen Kultur« beitragen können.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig

2016

288 Seiten

Paperback

ISBN 978-3-374-04527-3

## **Diakonischer Corporate Governance Kodex**

Ein wertebasiertes Führungsinstrument in unternehmensethischer Reflexion (VDWI 56)

*Robert Bachert*



Diakonie und Caritas haben vor zehn Jahren begonnen, Regeln guter Unternehmensführung festzuschreiben. Unter anderem wurden durch die Caritas Empfehlungen zur wirtschaftlichen Aufsicht aus dem Deutschen Corporate Governance Kodex übernommen. Die Diakonie verabschiedete 2005 einen eigenen Corporate Governance Kodex, der von den angeschlossenen Mitgliedern als Selbstverpflichtung eingeführt wurde. Vor allem die klare Trennung zwischen Führung und Kontrolle wurde in ihnen vorgeschrieben.

Wie wirkt sich ein Kodex auf das sittliche Verhalten der Leitungs- und Aufsichtspersonen aus und welche Funktionen soll er leisten? Auf diese und weitere Fragen werden Antworten gesucht. Außerdem wird im Rahmen von vier Weiterentwicklungsmöglichkeiten ein sogenannter Führungskräftekodex (Code of Conduct) für die Diakonie entwickelt und vorgestellt.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig

2017

472 Seiten

Paperback

ISBN 978-3-374-04749-9

**Paul Philippi: Begriff und Gestalt**  
Zu Grund-Sätzen der Diakonie (VDWI 57)

*herausgegeben von Jürgen Albert*



Paul Philippis »Christozentrische Diakonie«-Theologie entdeckt die historischen Bedingungen und Fehlentscheidungen der Diakonie-Geschichte und öffnet den Blick nach vorn: »Wer von der Diakonie recht reden will, muss von der rechten Gemeinde reden.« In einer Zeit der Identitätskrise der Kirche weist Philippi auf den Handlungskörper Gemeinde, damit auch auf eine evangelische Anthropologie des Selbst-, also des Christusbewusstseins: Was kann und darf der Mensch für sich und für den Nächsten sein?

Die Beiträge – Vorträge, Vorlesungsthesen, Predigten und bewegend Persönliches – stehen in der theologischen Tradition des Luthertums: zeitbezogen, engagiert, praktisch.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig

2017

342 Seiten

Paperback

WGS 2543

ISBN 978-3-374-05199-1

## **Diakonie auf amerikanisch** Geschichte und Profil des lutherischen »social ministry« in den USA (VDWI 58)

*Teresa A. K. Kaya*



Christlich motivierte Hilfsorganisationen in den USA sind feste Partner des Staates und tragen maßgeblich zur Ausgestaltung des Sozialwesens bei. Zu den wichtigsten Wohlfahrtsakteuren zählen die sozialen Hilfeinrichtungen der lutherischen Kirche: Lutheran Church, Missouri Synod (LCMS) und Evangelical the Lutheran Church in America (ELCA). Das »social ministry«, das häufig von deutschen Einwanderern initiiert wurde, existierte schon lange, bevor es den Wohlfahrtsstaat gab. Die Organisation Lutheran Services in America (LSA) hingegen besteht erst seit 1997. Die beiden größten lutherischen Kirchen hatten die Gründung eines nationalen Verbundes vorangetrieben. Das Gesamtnetzwerk zählt zu den größten sozialen Dienstleistern mit religiösem Profil.

Wie es zu dieser Erfolgsgeschichte kam und inwiefern es dem LSA (noch) gelingt, sein lutherisches Profil zu wahren, wird in diesem Buch kenntnisreich untersucht.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig

2018

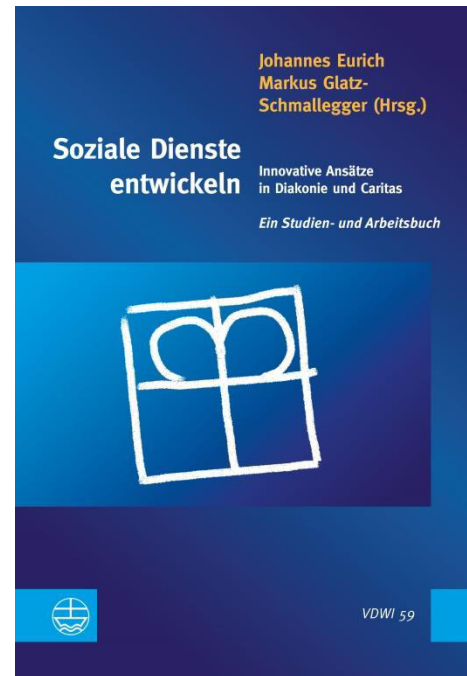
ca. 304 Seiten

Paperback

ISBN 978-3-374-05420-6

**Soziale Dienste entwickeln**  
 Innovative Ansätze in Diakonie und Caritas.  
 Ein Studien- und Arbeitsbuch (VDWI 59)

*herausgegeben von Johannes Eurich  
 und Markus Glatz-Schmallegger*



Soziale Dienstleistungen sind einem kontinuierlichen Wandel unterworfen. Angesichts neuer gesellschaftlicher Bedarfe und stetigen Konkurrenzdrucks im Sozialmarkt müssen Diakonie und Caritas Innovationsprozesse initiieren und neue Lösungen für soziale Bedarfslagen finden. Die Analyse von förderlichen Rahmenbedingungen und Trends sozialer Innovationen führt zu Fragen der Innovationsentwicklung: Welche Aspekte müssen im »Management« sozialer Innovationen beachtet werden? Wie können Ideen finanziert werden und welche Formen des Social Investment gibt es? Im zweiten Teil des Bandes werden fünf Praxis-Beispiele analysiert. Vertiefungshinweise und praktische Aufgaben leiten dazu an, dynamische Entwicklungen abseits traditioneller sozialstaatlicher Strukturen zu verstehen.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig  
 2018  
 ca. 368 Seiten  
 Paperback  
 ISBN 978-3-374-05410-7

## **Zu den Autorinnen und Autoren**

Prof. Dr. JOHANNES EURICH ist Professor für Praktische Theologie/Diakoniewissenschaft und Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg. 2011 wurde er zum außerordentlichen Professor für Praktische Theologie an der Stellenbosch Universität in Südafrika berufen.

Dr. WALTER GÖGELMANN, Pfarrer i.R., ist freier Mitarbeiter des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg mit den Forschungsschwerpunkten Geschichte der Diakonie und Sozialethik im 19. Jahrhundert.

DANIELA KRAUSE-WACK, M.A. (Studiengang „Leitung-Bildung-Diversität Studienschwerpunkt Sozialmanagement“ der Evangelischen Hochschule Berlin), ist seit 2014 Diakonin im Oberlinhaus Potsdam mit den Schwerpunkten Mitarbeiterfortbildungen, Seelsorgerliche Begleitung von Diakonissen, inklusive Gottesdienste, Konfirmandenarbeit und Beratung, sie ist außerdem freiberufliche Referentin für Spielpädagogik und diakonische Unternehmenskultur.

Apl. Prof. Dr. KLAUS MÜLLER ist Professor für Praktische Theologie an der Universität Heidelberg und Landeskirchlicher Beauftragter für das christlich-jüdische Gespräch der Evangelischen Landeskirche in Baden.

Prof. Dr. em. HEINZ SCHMIDT war Professor für Praktische Theologie an den Universitäten Frankfurt, Münster und Heidelberg und leitete von 2001 bis 2009 das Diakoniewissenschaftliche Institut der Universität Heidelberg.

Dr. WERNER SCHWARTZ, Pfarrer i.R., war Vorsteher der Diakonissen Speyer-Mannheim und ist seit 2017 Aufsichtsratsvorsitzender des Evangelischen Diakoniewerks Schwäbisch Hall. Zudem lehrte er am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg.

DOROTHEA SCHWEIZER ist Theologin und promoviert seit 2015 am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg im Bereich Sorgeskultur im Kontext von Wohnen im Alter. Sie ist außerdem Assistentin am DWI.



Dr. TOBIAS STAIB ist Leiter des Stiftungsmanagements Unternehmensentwicklung bei der BruderhausDiakonie. Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg in Reutlingen. 2013 wurde er mit dem Oberlin-Innovationspreis und 2014 mit dem Lorenz-Werthmann-Preis des Deutschen Caritasverbandes für seine Dissertation ausgezeichnet.

Dr. phil. STEFANIE WILOTH ist seit Mai 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Diakoniewissenschaftlichen Institut und forschte zuvor am AGAPLESION Bethanien Krankenhaus Heidelberg. Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Untersuchung mentaler und sozio-emotionaler Potenziale bei Menschen mit Demenz und deren Beeinflussung durch gezielte Trainings- und Therapiemethoden, Kommunikationsstrategien, den Einsatz technischer Lösungen sowie Faktoren des Wohnumfelds.

Das DWI-Jahrbuch ist Nachfolger des DWI-Info.

Hier schreiben Studierende, Dozierende, Ehemalige, Freundinnen und Freunde des Diakoniewissenschaftlichen Instituts für alle Interessierten aus den Bereichen Diakoniewissenschaft, Diakonie, Kirche und darüber hinaus.

Die Artikel geben jeweils die Meinung derer wieder, die sie verfasst haben.

ISSN 2199-1960

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einrichtung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz und Layout: Dorothea Schweizer, Heidelberg

Cover: Thomas Renkert, Heidelberg

© 2018 Diakoniewissenschaftliches Institut der Universität Heidelberg

Karlstraße 16, 69117 Heidelberg, Tel. 06221/54 33 36

