



DIAKONIE-  
WISSENSCHAFTLICHES  
INSTITUT



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

# Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre

Bd. 49

Johannes Eurich  
Alessa Martini  
(Hrsg.)

Dwi-JAHRBUCH  
2024  
2025

## Vorwort der Herausgebenden

Die 49. Ausgabe des DWI-Jahrbuchs versammelt Beiträge aus den vergangenen zwei Jahren zu Forschung und Lehre aus dem Umfeld des Diakoniewissenschaftlichen Instituts (DWI) an der Universität Heidelberg. Die Beiträge aus dem ersten Teil des Jahrbuchs zeigen einen Ausschnitt aus gegenwärtigen Diskursen in der Diakoniewissenschaft – von historischen Fragestellungen über aktuelle Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung bis hin zu internationalen Perspektiven aus verschiedenen Teilen der Welt. Diese Vielfalt ermöglicht Einblicke in unterschiedliche Ansätze und Themen und verdeutlicht zugleich die thematische Breite diakoniewissenschaftlicher Forschung.

Unser besonderer Dank gilt den Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe für Ihre anregenden Beiträge. Die Beiträge wurden im Jahrbuch thematisch gegliedert, sodass Beiträge zu aktuellen Entwicklungen, wie der Digitalisierung, der Messung diakonischer Arbeit und dem Wert ungeteilter Aufmerksamkeit übergehen zu übergreifenden Themen, wie dem Gemeinwohl und der Frage nach Leitlinien der EKD. Anschließend sind die historischen Beiträge zur Geschichte der Diakonie angeführt, die Einblick in die Zeiten christlicher Fabriken und Manufakturen bieten. Ergänzt wird das Jahrbuch durch internationale Perspektiven auf Themen aus der Diakonie – einmal aus europäischer Perspektive und einmal aus Südkorea – die die Bedeutung der globalen Zusammenarbeit in der Diakoniewissenschaft unterstreichen.

Wie gewohnt bietet das Jahrbuch auch dieses Mal wieder eine kurze Darstellung der in den letzten zwei Jahren am DWI abgeschlossenen Dissertationen und Masterarbeiten sowie neuerer diakoniewissenschaftlicher Publikationen im Umfeld des DWI. Am Ende dieser Ausgabe gedenken wir in Dankbarkeit Heinz Schmidt und Theodor Strohm, die im Frühjahr 2025 kurz hintereinander verstorben sind. Beide waren lange Jahre Direktoren des DWI und haben das Institut mit ihrem Engagement und ihrer Weitsicht nachhaltig geprägt.

Für die Unterstützung beim finalen Formatieren und Redigieren danken wir Sandra Schwenkschuster.

Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir eine anregende Lektüre und vielfältige Impulse aus den Beiträgen dieser Ausgabe.

Heidelberg, im Dezember 2025  
Johannes Eurich/Alessa Martini

# Inhalt

JOHANNES EURICH/ALESSA MARTINI

Vorwort der Herausgebenden..... 1

## 1. Diakoniewissenschaftliche Beiträge

KRIS VERA HARTMANN

Soziale Ungleichheit und die Digitalisierung der Gesundheitsversorgung ..... 8

DAMIAN OSTERMANN

Fokus statt Standby. Nachdenkliches über den Wert ungeteilter Aufmerksamkeit ..... 19

JOHANNES EURICH

Qualität diakonischer Arbeit messen – Wirkungsmessung im Kontext professionalitäts- und handlungstheoretischer Anfragen..... 25

HOLGER BÖCKEL

Die Mitarbeitsrichtlinie der EKD. Eckpunkte und organisationsbezogene bzw. personalstrategische Folgerungen für diakonische Einrichtungen..... 38

SIMON BLATZ

Gemeinwohl. Überlegungen zu einem auch diakoniewissenschaftlichen Begriff..... 53

JULIUS FILO

Die Diakonie im Kontext politischer Veränderungen in Europa. Die „Bedeutung der internationalen Zusammenarbeit für die Erneuerung der Diakonie“..... 61

CHRISTIAN OELSCHLÄGEL

Herausforderungen und Perspektiven der Diakonie im vereinten Europa. Die Aktualität der Bratislava-Erklärung von 1994 für die Diakonie ..... 73

WALTER GÖGGMANN

„Christliche Fabriken“ als Teile eines Diakoniewerks. Eschatologie, Diakonie und Ökonomie in Gustav Werners „Bruderhaus“- Fabriken..... 88

WALTER GÖGGMANN

„Manufakturen“ und Geschäftsbetriebe in der Initialdiakonie. Am Beispiel von August Hermann Franckes (1663-1727) Waisenhaus ..... 129

## 2. Diakoniewissenschaftliche Dissertationen 2024/2025

KATY ADAMS

Navigieren bei normativer Unsicherheit. Wie die Vielstimmigkeit von Corporate-Philanthropy-Beziehungen die interne Stabilität von Non-Profit-Organisationen beeinflusst ..... 168

MARKUS HÖFLER

Was dient der Dienstgemeinschaft? Wesen und Gestaltung eines neuen diakonischen Dienstgemeinschaftsverständnisses unter besonderer Berücksichtigung neuer Arbeitsformen ..... 175

CHRISTOPH HUBER

„Ihre Stimmen zählen“ Die Sichtweisen von Zwangssterilisierten und Angehörigen der NS-„Euthanasie“ Opfer im Erzählen und Gedenken ..... 179

SEONG-JOON HWANG

Ansätze diakonischer Sozialraumorientierung in Südkorea: Überlegungen zur Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und evangelischen Kirchengemeinden..... 191

## 3. Diakoniewissenschaftliche Abschlussarbeiten 2024/2025

JENS AYASSE

Finanzierung von Wohlfahrtsunternehmen in der Non-Profit-Managementliteratur. Entwicklungen und Schwerpunkte in den Jahren 2000–2024..... 197

STEPHANIE HECKE

Bestattungen in Einsamkeit und Armut. Theologische Überlegungen zur ordnungsbehördlichen Bestattung sowie Darstellung einer diakonischen Dienstleistungserstellung zur Bestattungsvorsorge..... 198

MARTIN KLEINERT

Evangelische Kindertageseinrichtungen als Labore für gesellschaftliche Transformation... 200

CORNELIA KORN

Gemeindeberatung im Wandel. Aktuelle Untersuchung der internen systemischen Beratung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg..... 201

BJÖRN LOHMANN

Erstellung eines Handlungsleitfadens zur Strategischen Analyse für Unternehmen im Non-Profit Bereich. Anhand eines Fallbeispiels aus der Kinder- und Jugendhilfe..... 202

PAULA LOTTMANN

Fundraising als Finanzierungsmethode für kleine gemeinnützige Vereine. Ein strategisches Konzept am Beispiel des Junghof Kappel e.V. .... 204

LEA MOHNFELD

Topsharing als Instrument zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im deutschen Caritasverband..... 205

YORDAN RUSEV

Transnationale Kooperationen für die Entwicklung sozialer Dienstleistungsinnovationen im Bereich EU-Migration. Eine Fallstudie zum „Erasmus+“ Projekt „Transnational Social Services“ unter Beteiligung des Diakonischen Werks Hamburg..... 206

#### **4. Einblicke in neuere Publikationen**

PATRICK GRASSER

Andere Geschichten erzählen. Ebenbildlichkeit, Heilung und die Rede von Gott in disabilitysensibler Theologie..... 208

THOMAS HÖRNIG

Die Pflege von Menschen mit Behinderung im Nationalsozialismus. Ethische Konflikte der Diakonissen im Katharinenhof Großhennersdorf und ihre Relevanz für die heutige Pflegepraxis..... 211

## 5. Neuerscheinungen

ANNA NEUMANN

Beziehungsreicher Ableismus. Unsichtbare Behinderungen im Spannungsfeld von Selbst-, Fremd- und Ebenbild“ (Behinderung – Theologie – Kirche, Band 19) ..... 214

CHRISTOPH HUBER

Ihre Stimmen zählen. Die Sichtweisen von Zwangssterilisierten und Angehörigen der NS-„Euthanasie“-Opfer im Erzählen und Gedenken“ (Behinderung – Theologie – Kirche, Band 18) ..... 215

MARIE HECKE/KATHARINA KAMMEYER/ANNA NEUMANN

Andere Geschichten erzählen. Ebenbildlichkeit, Heilung und die Rede von Gott in disabilitysensibler Theologie“ (Behinderung – Theologie – Kirche, Band 17) ..... 216

HANNA BRAUN

Der vulnerable Mensch als Ebenbild Gottes. Eine Grundlegung für inklusive Sprechweisen in der theologischen Anthropologie“ (Behinderung – Theologie – Kirche, Band 16) ..... 217

WALTER GÖGGMANN/BERNHARD MUTSCHLER

Diakonie und Erinnerung. Erinnerungskultur in Gustav Werners Bruderhaus“ (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts, Band 70) ..... 218

JOHN DIK/OLEG DIK

Apocalypse & Totalitarianism. Entanglement between Religious and Secular Patterns“ (Theologische Anstöße, Band 14) ..... 219

MARGIT ERNST-HABIB

Hoffnungsvoll und subversiv. Eine Theologie der Freude (Theologische Anstöße, Band 13) ..... 220

BENEDIKT FRIEDRICH-LANG

Modelle der Erlösung. Eschatologische Denkformen im Anschluss an die Theologie Karl Barths“ (Theologische Anstöße, Band 12) ..... 221

DANIEL B. LAMPE

God behind Bars. An Empirical Approach to Prison Ministry in the United States and Germany“ (Heidelberger Studien zur Praktischen Theologie, Band 26) ..... 222

ARNE-FLORIAN BACHMANN

Gastlichkeit und Gemeinschaft. Christliche Vergemeinschaftung im Zeichen des Fremden  
(Hermeneutische Untersuchungen zur Theologie, Band 92)..... 223

JOHANNES EURICH/GEORG LÄMMLIN/GERHARD WEGNER (HG.)

Gott im Quartier. Sozialraumorientierung und Spiritualität (SI-Diskurse | Gesellschaft –  
Kirche – Religion, Band 18) ..... 224

JOHANNES EURICH/TRAUGOTT JÄHNICHEN (RED.)

Sexualisierte Gewalt. Konstellationen – Problemanzeigen – Perspektiven (Jahrbuch Sozialer  
Protestantismus, Band 16) ..... 225

JOHANNES EURICH/IGNATIUS SWART (EDS.)

Diaconia and Christian Social Practice in a Global Perspective (Special Issue Reprint Religions)  
..... 226

## **6. Meldungen aus dem Diakoniewissenschaftlichen Institut 2024/2025**

JOHANNES EURICH

Nachruf auf Prof. Dr. Heinz Schmidt (8. Juni 1943 – 30. April 2025)..... 228

CHRISTOPH STROHM

Nachruf auf Prof. Dr. Dr. Theodor Strohm (17. Januar 1933 – 2. Mai 2025) ..... 230

**Zu den Autorinnen und Autoren..... 232**

## **1. Diakoniewissenschaftliche Beiträge**

# Soziale Ungleichheit und die Digitalisierung der Gesundheitsversorgung

*Kris Vera Hartmann*

Die Digitalisierung hat in den vergangenen Jahrzehnten nahezu alle Bereiche der Gesellschaft erfasst – auch die Gesundheitsversorgung. Digitale Technologien versprechen Rationalisierungen, eine bessere Vernetzung sowie einen erleichterten Zugang zu Informationen und Versorgungsleistungen und damit nicht zuletzt eine verbesserte Gesundheitsversorgung. Zugleich zeigen sich jedoch deutliche soziale Ungleichheiten, die als *Digital Health Divide* bezeichnet werden.

Soziale Ungleichheiten im digitalen Gesundheitswesen werden auf verschiedenen Ebenen sichtbar: im Zugang zu digitalen Gesundheitsdiensten, in der Qualität und Verfügbarkeit von Infrastrukturen und Informationen, in der digitalen Kompetenz von Gesundheitseinrichtungen sowie in den individuellen digitalen Gesundheitskompetenzen der Patient\*innen. Während ein Teil der Bevölkerung von den Chancen der Digitalisierung profitiert, bleiben andere Gruppen ausgeschlossen – sei es aufgrund fehlender Krankenversicherung, mangelnder Infrastruktur, geringer Gesundheitskompetenz oder fehlenden Vertrauens in digitale Technologien.

Der vorliegende Artikel bietet eine narrative Synthese ausgewählter aktueller Forschungsergebnisse zu sozialer Ungleichheit und Digitalisierung der Gesundheitsversorgung. Im Mittelpunkt stehen dabei strukturelle, organisationale und individuelle Faktoren, die den Zugang zu und die Nutzung von digitalen Gesundheitsangeboten beeinflussen. Ziel ist es, den *Digital Health Divide* als komplexen Wirkungszusammenhang zu beleuchten, der weit über individuelle Fähigkeiten hinausgeht.

## Der Digital Health Divide als komplexer Wirkungszusammenhang

Soziale Ungleichheiten in der Digitalisierung des Gesundheitswesens werden in mehreren wissenschaftlichen Disziplinen behandelt, meist in gesundheitswissenschaftlichen Kontexten. Der aktuelle Review von Western u. a. bietet hierbei eine gute grafische Übersicht über verschiedene Wirkungsfaktoren des Digital Health Divide und analysiert ihn in drei Dimensionen.<sup>1</sup> Der Digital Health Divide zeige sich demnach in

1. Ungleichheiten im Zugang und der Infrastruktur zu Gesundheitstechnologien.

---

<sup>1</sup> Vgl. Max J. Western u. a., Bridging the digital health divide: a narrative review of the causes, implications, and solutions for digital health inequalities, in: *Health Psychology and Behavioral Medicine* 13 (2025), doi: 2493139.

2. Ungleichheiten in den Fähigkeiten, sich durch Gesundheitstechnologien zu navigieren und mit ihnen zu interagieren.
3. Ungleichheiten im Outcome digitaler Gesundheitstechnologien.

Diese drei Dimensionen werden wiederum von vier Faktoren beeinflusst:

1. Digitale Gesundheitskompetenz (bestehend aus Literalität und Zahlenkompetenz; Digitalwissen und -Fähigkeiten; Bewertung der Digitalen Gesundheitskompetenz)
2. Individuelle, soziale, milieu-/gemeinschaftsbedingte und gesellschaftliche Faktoren (Vertrauen in Technologie, Physische und kognitive Beeinträchtigungen, Soziale und kulturelle Normen, Digitale und Unterstützungs-Infrastruktur)
3. Technik- und Interventionsentwicklung (Developer Bias, Kommerzielle Interessen, Präferenzen für Innovation)
4. Forschungspraxis (‘WEIRD‘ Forschungspopulationen, Inklusivität in der Messung)

Während Western u. a. eine gute Übersicht bieten, werden in ihrem Modell mindestens zwei Aspekte aus dem Bereich der Gesundheitsinfrastruktur nicht mitberücksichtigt, denn es bestehen zusätzlich Ungleichheiten im *Zugang zu Gesundheitsinformationen* und in der *Organisationalen Gesundheitskompetenz* mit der Patient\*innen konfrontiert sind. Zudem werden in diesem Modell verschiedene soziale Aspekte miteinander vermengt, sodass es sich lohnt, das Modell neu zu konzeptualisieren und das Phänomen der Sozialen Ungleichheit in der digitalen Gesundheitsversorgung einer erneuten Analyse zu unterziehen und durch weitere Forschungsergebnisse zu ergänzen.<sup>2</sup>

Der erste Ansatzpunkt in der Analyse sozialer Ungleichheiten im Kontext einer digitalisierten Gesundheitsversorgung liegt im *Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen* überhaupt.<sup>3</sup> Global betrachtet hängt der *Zugang zur digitalisierten Gesundheitsversorgung* primär von der Existenz eines inklusiven und von ökonomischen Schranken weitgehend befreiten Gesundheitssystems ab. Während sozialstaatlich organisierte Gesundheitswesen in Europa formal einen allgemeinen Zugang zur Gesundheitsversorgung gewährleisten, zeigen sich in der Praxis dennoch deutliche Exklusionsmechanismen. Selbst in Deutschland, einem der ökonomisch leistungsfähigsten Sozialstaaten weltweit, bleibt bestimmten Bevölkerungsgruppen der Zugang zur Gesundheitsversorgung ganz oder teilweise verwehrt und ist oftmals auf ehrenamtliche, wohltätige Strukturen beschränkt. Trabert zufolge zählen zu den besonders vulnerablen Gruppen jene, bei denen die Mitgliedschaft in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) aufgrund struktureller Barrieren oder individueller Lebenslagen

---

<sup>2</sup> Da die Technik- und Interventionsentwicklung (3.) und auch die Forschungspraxis (4.) eigenen Dynamiken unterliegen, liegt der Fokus in diesem Aufsatz auf den anderen beiden Einflussfaktoren aus dem o.g. Modell (1 u. 2).

<sup>3</sup> Vgl. a. a. O., 5.

nicht gegeben oder eingeschränkt ist.<sup>4</sup> Hierzu können unter anderem Beziehende von Grundsicherungsleistungen, wohnungslose Menschen, Asylsuchende, Personen ohne Aufenthaltserlaubnis (Illegalisierte) sowie teilweise auch Personen aus dem EU-Ausland gehören. Für diese Gruppen resultiert die Exklusion aus dem regulären Gesundheitssystem nicht nur in einem eingeschränkten oder fehlenden Zugang zu medizinischer Versorgung, sondern impliziert zugleich den Ausschluss von digitalen Gesundheitsdiensten, die an den Zugang zu den Leistungen der GKV gekoppelt sind.

Der zweite Aspekt ist die vorhandene *Digitale Gesundheitsinfrastruktur*<sup>5</sup>, die in verschiedenen Ländern unterschiedlich ausgebaut ist. Dies betrifft in Deutschland zum einen die grundlegende Infrastruktur, wie z.B. fehlender Mobilfunk-Ausbau oder Breitbandinternet in manchen Regionen, aber auch fehlende Wohnortnähe von Medizinischen Dienstleistenden. Zum anderen betrifft dies die Frage, inwieweit medizinische Dienstleistende digitale Angebote in ihre Prozesse einbinden (z.B. Praxis-Management-Software, Telematik, ePA, etc.). Eine Besonderheit in Deutschland ist sicherlich die *Elektronische Patientenakte (ePA)* bzw. der *Electronic Health Record (EHR)*. EHRs wurden seit Ende der 1980er-Jahre in verschiedenen Ländern des Globalen Nordens eingeführt, jedoch damals noch nicht in Deutschland. Aufgrund verschiedener historisch bedingter Ursachen – insbesondere hoher Datenschutzbedenken – wurde erst 2025 die „Elektronische Patientenakte“ für alle Versicherten verpflichtend eingeführt. Seit Oktober 2025 ist zudem die Nutzung für alle Leistungserbringer, wie Arztpraxen, verbindlich.<sup>6</sup> Aktuelle Studien zeigen bisher eine schwache Nutzung sowohl auf Patient\*innenseite als auch auf Seiten der Leistungserbringer.<sup>7</sup>

Eng mit der vorhandenen digitalen Gesundheitsinfrastruktur verbunden ist die Frage nach der *Organisationalen Gesundheitskompetenz* oder *Professioneller Gesundheitskompetenz*.<sup>8</sup> Monkman und Lesselroth verstehen z.B. unter „Organisational eHealth Literacy“ vor allem die Aufgabe des Gesundheitspersonals, Patient\*innen digitale Teilhabe zu ermöglichen und damit ihre Gesundheit zu fördern.<sup>9</sup> Dazu gehört auch, inwiefern es für Patient\*innen Unterstützungsangebote<sup>10</sup> gibt sowie die Fähigkeit, digitale Angebote korrekt zu nutzen – zu fördern etwa durch Aufklärung seitens des medizinischen Personals oder durch extra Bildungsangebote. Hier zeigt sich, dass medizinische Versorger und Dienstleister sich teilweise

---

<sup>4</sup> vgl. Gerhard Trabert, Klassismus im Gesundheitswesen, in: Francis Seeck/Claudia Steckelberg (Hg.), *Klassismuskritik und Soziale Arbeit: Analysen, Reflexionen und Denkanstöße* 2024, 189–203.

<sup>5</sup> vgl. Bridging the digital health divide, 5.

<sup>6</sup> Stand: 6.10.2025.

<sup>7</sup> Vgl. Jens Konopik u. a., Akzeptanzstudie zur elektronischen Patientenakte: Eine Befragung von Versicherten und Leistungserbringern, in: *Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement* 30 (2025), 48–55.

<sup>8</sup> Vgl. Doris Schaeffer/Alexander Haarmann/Lennert Griese, *Professionelle Gesundheitskompetenz ausgewählter Gesundheitsprofessionen in Deutschland. Ergebnisse des HLS-PROF-GER*, Berlin/Bielefeld 2023.

<sup>9</sup> Vgl. Helen Monkman/Blake J. Lesselroth, Incorporating digital health into organizational health literacy: An updated definition, tools, and recommendations, in: *Health Manage Forum* 38 (2025), 437–448.

<sup>10</sup> Vgl. Western u. a., Bridging the digital health divide, 5.

selbst schwertun, digitale Angebote zu nutzen oder ihren Patient\*innen bereitzustellen (wie z.B. die ePA). Dadurch wird der Zugang zu digitalen Anwendungen für Patient\*innen erschwert oder sogar verunmöglicht.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die *Verfügbarkeit und der Zugang zu Gesundheitsinformationen*. Patient\*innen können sich zwar im Internet umfassend zu gesundheitlichen Themen informieren, jedoch sind die Quellen und damit die Qualität der Informationen stark variierend. Grundsätzlich lassen sich die Quellen in vier Kategorien einteilen:

1. Offizielle Informationen: z. B. von staatlichen Stellen wie der BzGA, Krankenkassen oder medizinischen Dienstleistern oder in wissenschaftlichen Fachpublikationen.
2. Kommerzielle Informationen: z.B. von Pharmaunternehmen oder Anbietern, die primär ökonomische Interessen verfolgen.
3. Informelle Informationen: z.B. Foren, in denen sich Betroffene austauschen oder Inhalte auf Social Media.<sup>11</sup>
4. Informationen, die über Generative KI vermittelt werden: z.B. KI-Chatbots wie Chat-GPT, die unterschiedlichen Informationen aus verschiedenen Quellen bündeln und aufbereiten.

Besonders im Hinblick auf gesundheitsbezogene Informationen gibt es große Schwierigkeiten beim Verständnis und bei der Unterscheidung zwischen Werbung und Information.<sup>12</sup> Die Herausforderung besteht häufig darin, die Qualität von Informationen im Internet, aber auch von Angeboten auf dem unübersichtlichen und noch nicht voll entwickelten eHealth-Markt zu erkennen. Die Anforderung an die Nutzenden besteht deshalb auch darin, kommerzielle Anbieter, die häufig mit algorithmischen Systemen mit „vollautomatisierter Bedürfnisantizipation“<sup>13</sup> ausgestattet sind, und seriöse Angebote aus dem Gesundheitssektor kritisch zu bewerten. Auch im Bereich der informellen Informationen, wie solche auf Social Media<sup>14</sup> schwimmen die Grenzen zwischen informell und kommerziell, z.B. bei Inhalten, die von „Influencern“ verbreitet werden und bei denen die kommerziellen Verbindungen oft nicht sichtbar sind.

Die Verlässlichkeit und Genauigkeit von Informationen öffentlicher Institutionen wird allgemein als besonders hoch angesehen. Allerdings erreichen Informationen der Institutionen Bürger\*innen oft nicht direkt, sondern über Massenmedien – dort allerdings häufig in

---

<sup>11</sup> Nicola Döring/Melisa Conde, Sexuelle Gesundheitsinformationen in sozialen Medien: Ein systematisches Scoping Review / Sexual health information on social media: a systematic scoping review, in: Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz 64 (2021).

<sup>12</sup> Vgl. Klaus Buddeberg/Lisanne Heilmann, Gesundheitsbezogene Bildungsbedarfe zwischen Individuum und globalen Diskursen, in: Anke Grotlüschen u. a. (Hg.), Erwachsenenbildung in internationaler Perspektive 2022, 61–70: 68.

<sup>13</sup> Vgl. Christoph Koch, Der Untergang der Inseln, in: Christoph Koch (Hg.), Achtung: Patient online!: Wie Internet, soziale Netzwerke und kommunikativer Strukturwandel den Gesundheitssektor transformieren, Wiesbaden 2010, 21–39: 27.

<sup>14</sup> Vgl. Döring/Conde, Sexuelle Gesundheitsinformationen in sozialen Medien.

gekürzter Form.<sup>15</sup> Online bereitgestellte Gesundheitsinformationen hingegen tendieren zum Gegenteil und sind oft nicht ausreichend barrierefrei für Personen mit niedriger Gesundheitskompetenz. Gerade diese Zielgruppe benötigt zusätzliche Orientierung und Hilfestellung, um Informationen zu finden, einzuordnen und zu verstehen. Fehlt diese Unterstützung, kann dies dazu führen, dass wichtige Inhalte schlecht behalten werden und gewünschte Handlungs- oder Verhaltensänderungen ausbleiben und damit der Nutzen für die eigene Gesundheit fraglich bleibt.<sup>16</sup>

Eine Neuerung zeigt sich mit der vierten Kategorie: Generative KI kann Gesundheitsinformationen aus verschiedenen Quellen in einer verständlicheren Sprache bereitstellen und ermöglicht zugleich eine individuelle Anpassung an die Bedürfnisse der Nutzenden. Dadurch lassen sich Verständnisschwierigkeiten bei Gesundheitsinformationen potenziell verringern. In welchem Umfang sich dieses Potenzial des noch jungen Informationsmediums realisieren lässt, bleibt Gegenstand zukünftiger Forschung.

## Individuelle Digitale Gesundheitskompetenz

Die individuelle digitale Gesundheitskompetenz ist Teil der *Allgemeinen Gesundheitskompetenz*, also dem Wissen über gesundheitliche Fragen, aber auch die richtige Anwendung des angeeigneten medizinischen Wissens, da davon ausgegangen wird, dass sich das Gesundheitswissen, -bewusstsein und -verhalten direkt auf die Gesundheit von Menschen auswirkt und diese gezielt durch Aufklärung, Informationsbereitstellung und Beratung gefördert werden kann.<sup>17</sup>

Die *Digitale Gesundheitskompetenz* ist Ausgangspunkt zahlreicher, vor allem quantitativer, Studien und kann verstanden werden als Fähigkeit, geeignete Informationen zu gesundheitsrelevanten Themen

- zu finden,
- zu verstehen,
- (kritisch) zu beurteilen und
- richtig anzuwenden.

Sie beinhaltet grundlegende Kulturtechniken wie Literalität und Zahlenkompetenz, aber auch Digitalwissen und -fähigkeiten.<sup>18</sup> Barrieren, die zu Ausschlüssen führen können, finden

---

<sup>15</sup> Vgl. Beate Wiegard/Beate Zschorlich/Klaus Koch, Gesundheitskommunikation öffentlicher Institutionen in Deutschland, in: Constanze Rossmann/Matthias R. Hastall (Hg.), Handbuch Gesundheitskommunikation: Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden 2016, 1–15:9.

<sup>16</sup> Vgl. Western u. a., Bridging the digital health divide, 5.

<sup>17</sup> Vgl. Gerhard Trabert/Heiko Waller, Sozialmedizin, Stuttgart 2023, 201; Sebastian Schmidt-Kaehler u. a., Gesundheitskompetenz: Deutschland in der digitalen Aufholjagd. Einführung technologischer Innovationen greift zu kurz, in: Gesundheitswesen 83 (2021), 327–332: 329.

<sup>18</sup> Vgl. Western u. a., Bridging the digital health divide, 5.

sich bei physischen oder kognitiven Beeinträchtigungen der Patient\*innen, bei fehlenden Sprach- oder Digitalkenntnissen oder schlicht bei der Verweigerung der Nutzung digitaler Dienste (z.B. sog. „Offliner\*innen“<sup>19</sup>). Die Bereitschaft und die konkrete Nutzung digitaler Angebote ist zudem abhängig vom Vertrauen in medizinische Institutionen und in das Gesundheitswesen insgesamt; dieses ist wiederum abhängig von Einstellungen gegenüber und Erfahrungen der Einzelnen mit dem Gesundheitswesen. Hier spielen auch soziale und kulturelle Normen wie z.B. ein allgemeines Technikvertrauen<sup>20</sup> eine Rolle. Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, dass Digitale Fähigkeiten automatisch zu einer positiven Bewertung der Technik führen. In den regelmäßigen Studien der Initiative D21 beispielsweise zeigen sich Skepsis und Bedenken sogar bei denjenigen, die digitale Technologien umfassend nutzen.<sup>21</sup>

Wie steht es nun um die digitale Gesundheitskompetenz in Deutschland? Zunächst kann dabei ein Blick auf die allgemeine Gesundheitskompetenz, die sich nicht nur auf digitale Aspekte bezieht, geworfen werden. In einer quantitativen Studie von Schaeffer u. a.<sup>22</sup> wird der Bevölkerung in Deutschland eine eher niedrige Gesundheitskompetenz attestiert: Der Zugang, das Verstehen und Anwenden von Informationen werden als schwierig empfunden. Interessant ist dabei der Zusammenhang von Gesundheitskompetenz und anderen sozialen Faktoren. So fanden die Forscher\*innen heraus, dass der soziale Status, der formale Bildungsstand und vor allem Armut/Reichtum mit der Gesundheitskompetenz in Zusammenhang stehen. Zudem beeinflussen andere Faktoren wie Alter, Sprachkenntnisse sowie das Vorhandensein von mehreren chronischen Krankheiten die Gesundheitskompetenz negativ.

Zum Thema *Digitale Gesundheitskompetenz* in Deutschland liegen ebenfalls einige quantitative Studien vor.<sup>23</sup> Deutlich wird auch hier, dass insbesondere intersektionale Ungleichheitsdimensionen, wie z.B. Einkommen, Ausbildung, Gesundheitszustand, kultureller Hintergrund, (unzureichende) Sprachkenntnisse oder Zugehörigkeit zu einer Alterskohorte Einfluss auf die digitale Gesundheitskompetenz haben.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Initiative D21 e.V. (Hg.), D21-Digital-Index 2023/2024 – Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft 2024.

<sup>20</sup> Vgl. Western u. a., Bridging the digital health divide, 5.

<sup>21</sup> Vgl. Initiative D21 e.V., Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft.

<sup>22</sup> Vgl. Doris Schaeffer u. a., Gesundheitskompetenz in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Folgebefragung, in: Deutsches Ärzteblatt international (2021), 724.

<sup>23</sup> Vgl. Doris Schaeffer/Klaus Hurrelmann/Ullrich Bauer (Hg.), Nationaler Aktionsplan Gesundheitskompetenz. Die Gesundheitskompetenz in Deutschland stärken, Berlin 2018; Doris Schaeffer u. a., Gesundheitskompetenz in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie, in: Gesundheitswesen 83 (2021), 781–788; Schmidt-Kaehler u. a., Gesundheitskompetenz; Buddeberg/Heilmann, Gesundheitsbezogene Bildungsbedarfe; Doris Schaeffer/Lennert Griese/Julia Klinger, Navigationale Gesundheitskompetenz der Bevölkerung in Deutschland, in: Gesundheitswesen 86 (2024), 59–66.

<sup>24</sup> Vgl. Wiegard/Zschorlich/Koch, Gesundheitskommunikation öffentlicher Institutionen in Deutschland, 11.

## Zusammenfassung und Ausblick

Digitale Gesundheitskompetenzen können nicht isoliert betrachtet werden. Vielmehr muss ein Blick auf den Digital Health Divide geworfen werden, der sich durch verschiedene Ebenen der digitalen Gesundheitsversorgung zieht.

Abbildung 1 zeigt die Dimensionen des in diesem Aufsatz besprochenen Digital Health Divide. Es wird deutlich, dass der gesundheitliche Outcome nicht nur auf die Kompetenzen der Individuen zurückgeführt werden kann, sondern dass dies nur ein Aspekt dieses komplexen Wirkungszusammenhangs darstellt, denn es wirken vielfältige Faktoren zusammen: von der Qualität und Verfügbarkeit von Gesundheitsinformationen über strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen bis hin zur individuellen Kompetenz.

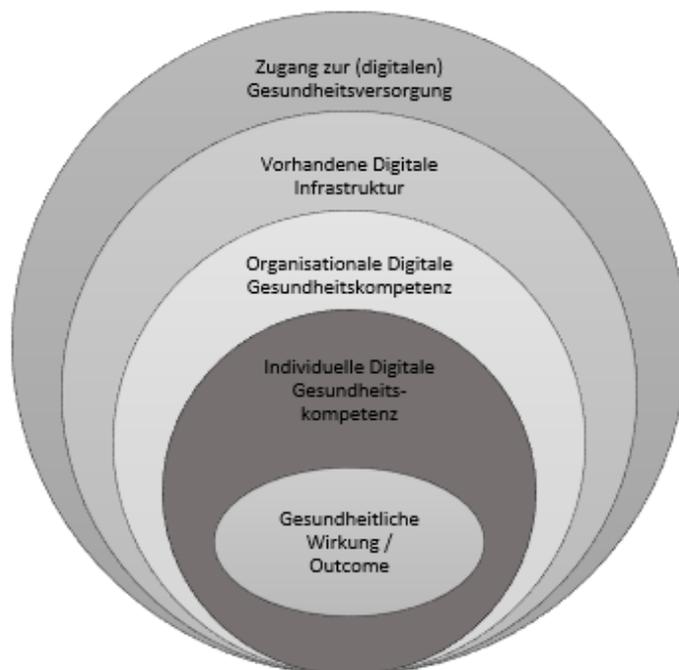


Abbildung 1 Der Digital Health Divide als komplexer Wirkungszusammenhang (eigene Darstellung)

Auf allen Ebenen des Wirkungszusammenhangs spielen intersektionale Ungleichheitsdimensionen, die Ein- und Ausschlüsse generieren, eine Rolle. Ungleichheiten entstehen darüber hinaus auch durch die Entwicklung und Gestaltung von Technologien selbst – etwa durch kommerzielle Interessen oder Präferenzen für Innovationen<sup>25</sup> bzw. technische Lösungen (Solutionismus). Hinzu kommt, dass global betrachtet Forschung vielfach auf sog. „WEIRD-Populationen“ (*Western, Educated, Industrialised, Rich, Democratic*) basiert und damit ganze Gruppen unzureichend berücksichtigt.<sup>26</sup> Dadurch verstärken sich

<sup>25</sup> Vgl. Western u. a., Bridging the digital health divide, 5.

<sup>26</sup> Vgl. Thomas Gültzow/Efrat Neter/Hanne Zimmermann, Making Research Look Like the World Looks: Introducing the „Inclusivity & Diversity Add-On for Preregistration Forms“ Developed During an EHPS2022 Pre-Conference Workshop, in: European Health Psychologist 23 (2023).

bestehende Exklusionsmechanismen. Für den deutschen Kontext müsste ein entsprechendes Modell entwickelt werden, das strukturellen Ausschlüssen bereits in Forschung und Entwicklung entgegenwirkt.

Befunde aus der Medizinsoziologie belegen zudem seit langem den Zusammenhang zwischen sozialem Status und Gesundheit<sup>27</sup> und auch der Zusammenhang zwischen intersektionalen Positionen und Gesundheit<sup>28</sup> wird zunehmend besser erforscht. Unter dem Begriff der *Sozialen Determinanten der Gesundheit* werden die Einflussfaktoren auf die Gesundheit konzeptionell gefasst. Als besonders problematisch erweisen sich hier Doppel- oder gar Dreifach-Diskriminierungen wie das Vorhandensein einer chronischen Erkrankung oder ‘ungesunder Alltagspraxen’ (Ernährung, Bewegung, Drogen etc.) in Verbindung mit sozialen Exklusionsmechanismen und einer gering ausgeprägten (digitalen) Gesundheitskompetenz. Die Koinzidenz von erhöhtem Krankheitsrisiko und geringerer digitaler Gesundheitskompetenz verweist dabei auf eine besondere Vulnerabilität dieser Gruppen. Arias López u. a. sprechen sogar davon, dass Digital Literacy als eine neue Determinante der Gesundheit betrachtet werden kann.<sup>29</sup>

Für die Zukunft bedeutet dies, dass die Förderung digitaler Gesundheitskompetenz immer in einem größeren Kontext betrachtet werden muss. Neben individueller Befähigung braucht es auf struktureller, organisatorischer und politischer Ebene Maßnahmen, wie

- die Sicherstellung eines inklusiven Zugangs zu (digitalen) Gesundheitsdiensten,
- den Ausbau einer verlässlichen digitalen Gesundheitsinfrastruktur,
- die Bereitstellung verständlicher und möglichst barrierefreier Gesundheitsinformationen sowie
- eine diversitätssensible, digitalkompetente Gestaltung von Gesundheitssystemen, Organisationen und Professionen.

Zudem sollte die Forschung ihre Perspektive erweitern: weg von rein quantitativen Messinstrumenten, die nur eingeschränkt aktuelle digitale Praktiken erfassen, hin zu stärker interdisziplinären und inklusiven Ansätzen. Qualitative Forschung, die Erfahrungen, Einstellungen und Deutungsmuster von Patientinnen in den Blick nehmen, z.B. die

---

<sup>27</sup> Vgl. Rüdiger Jacob/Johannes Kopp, Gesundheit, in: Grundbegriffe der Soziologie, Wiesbaden 2024, 165–168; Trabert, Klassismus im Gesundheitswesen; Vgl. Matthias Richter/Karl Hurrelmann, Die soziologische Perspektive auf Gesundheit und Krankheit, in: Matthias Richter/Klaus Hurrelmann (Hg.), Soziologie von Gesundheit und Krankheit, Wiesbaden 2023, 1–19; Vgl. Trabert/Waller, Sozialmedizin, 115–193.

<sup>28</sup> Vgl. Ivonne Wattenberg/Rebecca Lätzsch/Claudia Hornberg, Gesundheit, Krankheit und Geschlecht: ein gesundheitswissenschaftlicher Zugang zu Einflussfaktoren und Versorgungssystem, in: Beate Kortendiek/Birgit Riegraf/Katja Sabisch (Hg.), Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung, Wiesbaden 2019, 1193–1202; Vgl. Ellen Kuhlmann, Gendersensible Perspektiven auf Geschlecht und Gesundheitsversorgung, in: Matthias Richter/Klaus Hurrelmann (Hg.), Soziologie von Gesundheit und Krankheit, Wiesbaden 2023, 219–230, 202; Vgl. Jacob Spallek/Oliver Razum, Migration und Gesundheit, in: Matthias Richter/Klaus Hurrelmann (Hg.), Soziologie von Gesundheit und Krankheit, Wiesbaden 2023, 187–202; Vgl. Trabert, Klassismus im Gesundheitswesen.

<sup>29</sup> Vgl. Maria Del Pilar Arias López u. a., Digital literacy as a new determinant of health: A scoping review, in: PLOS Digit Health 2 (2023), e0000279.

Erfahrungen mit dem Gesundheitssystem und medizinischem Personal oder Einstellungen zur Digitalisierung, könnten hierzu in Zukunft wichtige Erkenntnisse liefern.

Im Kontext dieser Überlegungen ist auch das vom BMBF geförderte multidisziplinäre Projekt *Lean Medical Data at the Right time (LeMeDaRt)* zu verorten, das sich als Teil der Medizininformatik-Initiative mit dem Aufbau medizinischer Datenräume beschäftigt. Ziel ist dabei auch, digitale Infrastrukturen so zu gestalten, dass sie nicht nur technisch leistungsfähig, sondern zugleich inklusiv und sozial gerecht sind. Besonders deutlich wird die Relevanz dieses Ansatzes in zwei der Anwendungsfällen des Projekts: So steht die *Nichtalkoholische Fettlebererkrankung (NAFLD)* stark im Zusammenhang mit Lebensstilfaktoren und sozialen Determinanten der Gesundheit und kann daher exemplarisch für den Zusammenhang von chronischen Erkrankungen, Prävention und digitaler Gesundheitsversorgung stehen. Ein anderes Teilprojekt widmet sich der *Prähabilitation vor Tumoroperationen*. Dort werden Patientinnen durch digitale Unterstützung gezielt in den Bereichen Gewichtsreduktion, Ernährung und Bewegung gestärkt, um zum Zeitpunkt der Operation möglichst fit zu sein und damit die Komplikationsrisiken zu minimieren.

Hier wie auch in anderen Studien zeigt sich zudem, dass eine Berücksichtigung von Patient\*innenperspektiven mittels qualitativer Interviews notwendig wäre, um auch Patient\*innen zu erreichen, die bisher nicht oder wenig von digitalen Gesundheitsangeboten profitieren. So können Einblicke in Erfahrungen, Barrieren und Erwartungen im Umgang mit digitalen Gesundheitsangeboten gewonnen werden, die wiederum die Entwicklung lebensweltorientierter Lösungen und die Anpassung an die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Patient\*innen ermöglichen. Es zeigt sich allerdings auch, dass die Rekrutierung vulnerabler Patient\*innengruppen für die Studienteilnahme herausfordernd bleibt und persönliche Unterstützung vor Ort sowie soziales und kulturelles Einfühlungsvermögen erfordert, um den WEIRD-Population-Bias vermeiden zu können.

## Literatur

- Maria Del Pilar Arias López u. a., Digital literacy as a new determinant of health: A scoping review, in: PLOS Digital Health 2 (2023), e0000279.
- Klaus Buddeberg/ Lisanne Heilmann, Gesundheitsbezogene Bildungsbedarfe zwischen Individuum und globalen Diskursen, in: Anke Grotlüschen u. a. (Hg.), Erwachsenenbildung in internationaler Perspektive, Leverkusen 2022, 61–70.
- Nicola Döring/ Melisa Conde, Sexuelle Gesundheitsinformationen in sozialen Medien: Ein systematisches Scoping Review / Sexual health information on social media: a systematic scoping review, in: Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz 64 (2021).
- Thomas Gültzow/ Efrat Neter/ Hanne Zimmermann, Making Research Look Like the World Looks: Introducing the „Inclusivity & Diversity Add-On for Preregistration Forms“ Developed During an EHPS2022 Pre- Conference Workshop, in: European Health Psychologist 23 (2023).
- Initiative D21 e.V. (Hg.), D21-Digital-Index 2023/2024 – Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft 2024. <https://initiatived21.de/publikationen/d21-digital-index> (Zugriff am 06.10.2025).
- Rüdiger Jacob/ Johannes Kopp, Gesundheit, in: Grundbegriffe der Soziologie: Wiesbaden 132024, 165–168.
- Christoph Koch, Der Untergang der Inseln, in: Christoph Koch (Hg.), Achtung: Patient online!: Wie Internet, soziale Netzwerke und kommunikativer Strukturwandel den Gesundheitssektor transformieren, Wiesbaden 2010, 21–39.
- Jens Konopik u. a., Akzeptanzstudie zur elektronischen Patientenakte: Eine Befragung von Versicherten und Leistungserbringern, in: Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement 30 (2025), 48–55.
- Ellen Kuhlmann, Gendersensible Perspektiven auf Geschlecht und Gesundheitsversorgung, in: Matthias Richter/Klaus Hurrelmann (Hg.), Soziologie von Gesundheit und Krankheit, Wiesbaden 2023, 219–230.
- Helen Monkman/ Blake J. Lesselroth, Incorporating digital health into organizational health literacy: An updated definition, tools, and recommendations, in: Healthcare Management Forum 38 (2025), 437–448.
- Matthias Richter/ Klaus Hurrelmann, Die soziologische Perspektive auf Gesundheit und Krankheit, in: Matthias Richter/Klaus Hurrelmann (Hg.), Soziologie von Gesundheit und Krankheit, Wiesbaden 2023, 1–19.
- Doris Schaeffer u. a., Gesundheitskompetenz in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Folgebefragung, in: Deutsches Ärzteblatt international (2021).

- , Gesundheitskompetenz in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie, in: *Das Gesundheitswesen* 83 (2021), 781–788.
- Doris Schaeffer/ Lennert Griese/ Julia Klinger, Navigationale Gesundheitskompetenz der Bevölkerung in Deutschland, in: *Das Gesundheitswesen* 86 (2024), 59–66.
- Doris Schaeffer/Alexander Haarmann/Lennert Griese, Professionelle Gesundheitskompetenz ausgewählter Gesundheitsprofessionen in Deutschland. Ergebnisse des HLS-PROF-GER, Berlin/Bielefeld 2023.
- Doris Schaeffer/Klaus Hurrelmann/Ullrich Bauer (Hg.), Nationaler Aktionsplan Gesundheitskompetenz. Die Gesundheitskompetenz in Deutschland stärken, Berlin 2018.
- Sebastian Schmidt-Kaehler u. a., Gesundheitskompetenz: Deutschland in der digitalen Aufholjagd. Einführung technologischer Innovationen greift zu kurz, in: *Das Gesundheitswesen* 83 (2021), 327–332.
- Jacob Spallek/Oliver Razum, Migration und Gesundheit, in: Matthias Richter/Klaus Hurrelmann (Hg.), *Soziologie von Gesundheit und Krankheit*, Wiesbaden 2023, 187–202.
- Gerhard Trabert, Klassismus im Gesundheitswesen, in: Francis Seeck/Claudia Steckelberg (Hg.), *Klassismuskritik und Soziale Arbeit: Analysen, Reflexionen und Denkanstöße*, Beltz Juventa 2024, 189–203.
- Gerhard Trabert/Heiko Waller, *Sozialmedizin*, Stuttgart 2023, ISBN 978-3-17-035932-1.
- Ivonne Wattenberg/ Rebecca Lätzsch/ Claudia Hornberg, Gesundheit, Krankheit und Geschlecht: ein gesundheitswissenschaftlicher Zugang zu Einflussfaktoren und Versorgungssystem, in: Beate Kortendiek/Birgit Riegraf/Katja Sabisch (Hg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung (Geschlecht und Gesellschaft)*, Bd. 65, Wiesbaden 2019, 1193–1202.
- Max J. Western u. a., Bridging the digital health divide: a narrative review of the causes, implications, and solutions for digital health inequalities, in: *Health Psychology and Behavioral Medicine* 13 (2025), doi: 2493139.
- Beate Wiegard/ Beate Zschorlich/Klaus Koch, Gesundheitskommunikation öffentlicher Institutionen in Deutschland, in: Constanze Rossmann/Matthias R. Hastall (Hg.), *Handbuch Gesundheitskommunikation: Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven*, Wiesbaden 2016, 1–15.

## Fokus statt Standby

### Nachdenkliches über den Wert ungeteilter Aufmerksamkeit

*Damian Ostermann*

*Manchmal bringt das Ehrenamt Beifang hervor – etwa, wenn ein Diakoniewissenschaftler in der Funktion des Schulpflegschaftsvorsitzenden tätig ist und dabei beginnt, über Aufmerksamkeit, Verantwortung und digitale Ablenkung nachzudenken. Der vorliegende Essay ist ein solcher Beifang: Er entstand nicht im Rahmen universitärer Forschung, sondern als Reaktion auf eine Kontroverse an einem Gymnasium in evangelischer Trägerschaft.*

*Eine erste Version des Textes diente dazu, innerhalb der Schulpflegschaft Spannungen im Meinungsbildungsprozess zu einem möglichen Handyverbot aufzufangen. Nach intensiven und zum Teil kontroversen Beratungen ließ sich dort keine einheitliche Position herausbilden. Die schriftliche Auseinandersetzung mit dem Thema verstand sich vor diesem Hintergrund nicht als abschließendes Plädoyer, sondern als Versuch, zentrale Aspekte der Debatte zu konturieren – insbesondere den Zusammenhang von digitaler Verfügbarkeit, stiller Ablenkung und der Bedeutung ungeteilter Aufmerksamkeit. Reflexion und Nachdenklichkeit – sowohl individuell als auch in organisationalen Kontexten – sind implizite Ziele dieses Beitrags. Der Beitrag lädt dazu ein, Wahrnehmungsgewohnheiten zu hinterfragen, Kommunikationspraktiken zu überdenken und Formen gemeinsamer Aushandlung sichtbar zu machen. Dazu bietet eine strukturierte Sammlung von Gedanken, die – ausgehend von einem konkreten schulischen Spannungsfeld – Fragen nach pädagogischer Beziehungsgestaltung, institutioneller Verantwortung und dem Umgang mit digitalen Medien neu ins Nachdenken bringen können. In diesem Sinne versteht sich der Essay als Impuls zur Weiterarbeit in Praxis und Theorie und enthält Anstöße auch für die diakonische Arbeit.*

### Aufmerksamkeit und Verantwortung – ein Vergleich aus der Berufswelt

Stellen Sie sich vor, Sie liegen auf dem OP-Tisch. Eine Neurochirurgin beugt sich über Sie, bereit für einen Eingriff, der höchste Präzision erfordert. Würden Sie es akzeptabel finden, wenn sie nebenbei eine private Nachricht erwartet? Wie wäre es, wenn ein Richter während Ihrer Aussage auf sein Handy schaut oder Sie im Flieger während einer Ansage aus dem Cockpit das *ping* einer eingehenden Nachricht hören?

In all diesen Berufen gilt volle Konzentration als grundlegende Voraussetzung verantwortlichen Handelns. Selbst kleine Ablenkungen können gravierende Folgen haben. Daher ist es in vielen Bereichen selbstverständlich, private Handys während der Arbeit nicht bzw. nur zu Zwecken, die mit der Aufgabenerfüllung zu tun haben, zu nutzen.

Auch in weniger risikobehafteten Berufen wird eine zugewandte, aufmerksame Haltung als Qualitätsmerkmal professionellen Handelns verstanden – sei es im Einzelhandel, in der Verwaltung oder im Bildungsbereich. Zwar mag es vielerorts gängige Praxis sein, private Handys während der Arbeit mitzuführen, doch hinterlässt es oft ein unterschwelliges Gefühl

der Irritation. Die Vorstellung einer möglichen Ablenkung im entscheidenden Moment kann das Vertrauen in die Qualität der Aufgabenerfüllung beeinträchtigen.

## Aufmerksamkeit: Eine endliche Ressource

Aufmerksamkeit ist eine begrenzte Ressource, die sich permanenten Bedrohungen durch äußere Reize und Unterbrechungen aussetzen hat. Studien zeigen, dass bereits das bloße Mitführen eines Mobiltelefons Aufmerksamkeit bindet, und zwar unabhängig davon, ob das Gerät aktiv genutzt wird oder nicht.<sup>1</sup> Dieses Phänomen wird als *stille Ablenkung* bezeichnet. Das Handy bleibt unbewusst im Hinterkopf und beansprucht einen Teil der kognitiven Energie. Die Studien zeigen, dass bereits das körpernahe Mitführen eines nicht genutzten Geräts die Fähigkeit zur Tiefenverarbeitung von Informationen beeinträchtigen kann. Die bloße Möglichkeit, dass eine Nachricht oder ein Anruf eingehen könnte, genügt, um das Konzentrationsniveau zu senken. Im Experiment steigt dadurch die objektive Fehlerquote, wenngleich viele ProbandInnen sich subjektiv völlig konzentriert fühlen.<sup>2</sup>

## Stille Ablenkung im Schulleben

Professionelles Handeln setzt eine vollständige und verantwortliche Fokussierung auf die jeweilige Aufgabe voraus. Das Lernen – das Aufnehmen, Verarbeiten und Aneignen von Wissen – bildet den Kern der verantwortlichen Aufgabenerfüllung von SchülerInnen.<sup>3</sup> Da dies in hohem Maße Aufmerksamkeit erfordert, ist also auch im Schulkontext die ablenkungsfreie Fokussierung bedeutsam und bildet die Grundlage einer erfolgreichen und verantwortlichen Aufgabenerfüllung.

Dabei ist es heute für SchülerInnen fast selbstverständlich, ein Mobiltelefon oft auf *lautlos* in Schul- oder Hosentasche mit sich zu führen. Die Geräte befinden sich oft im unmittelbaren

---

<sup>1</sup> Vgl. Adrian F. Ward u. a., The Mere Presence of One's Own Smartphone Reduces Available Cognitive Capacity, in: Journal of the Association for Consumer Research, 2 (2017), H. 2, 140–154. Online aufrufbar unter <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/691462>; Bill Thornton u. a., The Mere Presence of a Cell Phone May Be Distracting: Implications for Attention and Task Performance, in: Social Psychology, 45 (2014), H. 6, 479–488. Online aufrufbar unter <https://de.scribd.com/document/787265285/The-Mere-Presence-of-a-Cell-Phone-May-be-Distracting-Implications-for-Attention-and-Task-Performance>; Cary Stothart u. a., The Attentional Cost of Receiving a Cell Phone Notification, in: Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 41 (2015), H. 4, 893–897. Viele werden schon einmal die Phantomvibration eines Telefons in der Hosentasche gespürt haben.

<sup>2</sup> Vgl. Ward u. a., The Mere Presence of One's Own Smartphone 2017.

<sup>3</sup> Gelingende Bildung ist fundamental wichtig für das Leben von Individuen und bildet zudem eine gesamtgesellschaftliche Ressource. Anders als in den einführenden Beispielen geht es im SchülerIn-Sein nicht buchstäblich um Leben und Tod. Zudem verschwimmen bei SchülerInnen die Grenzen zwischen vermeintlich privatem und vermeintlich professionellem Rollenagieren, sodass Analogien zu oben genannten Berufen sich nur fragmentarisch anzunähern vermögen.

körperlichen Umfeld. Spätestens in den Pausen werden neue E-Mails, Nachrichten und Reaktionen registriert und – wenn nötig – beantwortet. Freizeit, Familie und Ehrenamt werden während des Aufenthalts in der Schule organisiert, Freundschaften gepflegt. – Die Geräte und deren BesitzerInnen blieben so auch im Schulalltag dauerhaft auf Standby und verfügbar.<sup>4</sup>

Neben anderen könnte die *stille Ablenkung* durch das Mitführen des Handys ein möglicher Faktor für Aufmerksamkeitsmangel sein. Aufmerksamkeit ist begrenzt, und jeder Teil davon, der – meist unbewusst – einem potenziellen Reiz wie dem Smartphone gewidmet wird, fehlt im Lernprozess. Leicht wird daher ein generelles Verbot der privaten Handynutzung gefordert. Eine aktuelle Studie der University of Birmingham zeigt jedoch, dass solche Verbote allein nicht zwangsläufig zu besseren Leistungen oder höherem Wohlbefinden führen.<sup>5</sup>

## Bewusstmachung statt Verteufelung

Bei all dem geht es nicht um die Verteufelung digitaler Geräte. Tablets und andere digitale Hilfsmittel sind längst im Schulalltag (und auch im Arbeitsalltag vieler Berufe) etabliert. Die Schaffung von Bedingungen für digitales Lernen wird spätestens seit der Corona-Pandemie intensiv vorangetrieben, denn der Einsatz digitaler Geräte bietet bedeutsame Potenziale für das Lernen als schulische Kernaufgabe.

Dennoch zeigt sich auch in Schule und Arbeitswelt eine aufgabenferne private Gerätenutzung. Diese ist nicht per se problematisch – sie kann Sicherheit geben, der Selbstfürsorge dienen oder eine kurze mentale Entlastung bieten. – Dennoch könnte eine breit angelegte Diskussion über den allgemeinen Wert ungeteilter Aufmerksamkeit im Berufs- und Schulleben nützlich sein. Eine solche multiperspektivische Annäherung würde zunächst den Blick auf das eigene Arbeits- und Mediennutzungsverhalten werfen, dann Erwartungen aus KonsumentInnensicht einbeziehen und ebenfalls berücksichtigen, was Studien über die Erosion von Aufmerksamkeit nachgewiesen haben.

Nach einer Klärung zentraler Wertvorstellungen erscheint eine kritische Reflexion der Erwartungen an die verantwortliche Aufgabenerfüllung von SchülerInnen geboten. In Abgrenzung zu Dienstleistungskontexten treten Eltern gegenüber SchülerInnen nicht als KonsumentInnen auf, sondern als Erziehende mit pädagogischer Verantwortung. Diese Rolle gleicht der von Vorgesetzten in oben genannten Berufen. Gemeinsam mit den für die

---

<sup>4</sup> Viele Eltern kennen die Mediennutzungszeit ihrer Kinder. Allerdings könnten Zeiten, in denen sich das eingeschaltete Handy nah bei den SchülerInnen befindet und *stille Ablenkung* ermöglicht, als zusätzliche *Mediennutzungsbereitschaftszeit* in Addition zur Zeit der tatsächlichen Nutzungsdauer digitaler Geräte verstanden werden. Die so kumulierte Gesamtmediennutzungszeit überträfe wohl alle pädagogischen Empfehlungen.

<sup>5</sup> Vgl. Victoria A. Goodyear u. a., School phone policies and their association with mental well-being, phone use, and social media use (SMART Schools): a cross-sectional observational study (2025), online aufrufbar unter [https://www.thelancet.com/journals/lanpe/article/PIIS2666-7762\(25\)00003-1/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanpe/article/PIIS2666-7762(25)00003-1/fulltext).

Schulbildung Verantwortlichen – den LehrerInnen und den SchülerInnen selbst – wäre zu überlegen, welche Rahmenbedingungen förderlich und welche hinderlich für ein verantwortliches und fokussiertes Arbeitsverhalten im Schulkontext sind. Überdies befindet sich das jugendliche Gehirn noch im Aufbau, sodass SchülerInnen hier zusätzlichen potenziellen Gefährdungen ausgesetzt sind.

Eine gemeinsame Inaugenscheinnahme möglicher Nebeneffekte von vermeintlich menschenfreundlichen und liberalen Nutzungs- oder Duldungsreglements sollte überdies auch das eigene Verhalten im Arbeits- und Familienleben einbeziehen.

## Aufmerksamkeit und Verantwortung in Schulen in evangelischer Trägerschaft

In Schulen in evangelischer Trägerschaft kommen zur pädagogischen auch spezifische weltanschauliche Orientierungen hinzu. Die Bildungsverantwortung orientiert sich hier nicht allein an fachlichen und sozialen Kompetenzen, sondern schließt weitere Wertebezüge ein. Aufmerksamkeit gegenüber dem Anderen, Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst und verantwortliches Handeln in Gemeinschaft sind dabei zentrale Leitbegriffe, die sowohl im Unterricht als auch im Schulleben wirksam werden sollen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der Nutzung digitaler Endgeräte in besonderer Weise. Denn wenn Schule ein Ort der Beziehungsarbeit und der Bildung zur Mündigkeit ist, darf das Thema Aufmerksamkeit nicht auf funktionale Aspekte wie Konzentration und Leistung reduziert werden. Vielmehr eröffnet sich hier ein Raum für die Reflexion darüber, was es bedeutet, *gegenwärtig* zu sein – mit Kopf, Herz und Haltung.

Die Auseinandersetzung mit stiller Ablenkung durch private Geräte kann somit besonders in evangelischen Schulen auch als Einladung verstanden werden, über das gute Maß an Erreichbarkeit, Verfügbarkeit und sozialer Präsenz im digitalen und analogen Leben nachzudenken. Die Frage, wie digitale Medien genutzt und gleichzeitig achtsam in Schulgemeinschaften eingebettet werden können, berührt letztlich auch das Verhältnis von Freiheit und Verantwortung als zentrales Motiv protestantischer Bildungstradition.

In der Praxis könnte dies ebenfalls bedeuten, nicht primär restriktive Maßnahmen zu erwägen, sondern über partizipativ entwickelte Vereinbarungen nachzudenken, die die gemeinsame Verantwortung für gelingendes Lernen betonen. Dabei sind Schülerinnen und Schüler als Subjekte ernst zu nehmen, die zwischen notwendiger Verfügbarkeit und wohlthuender Abgrenzung zu unterscheiden vermögen.

## Fazit und Perspektiven

1. Ungeteilte Aufmerksamkeit ist eine wertvolle Ressource – in der Schule ebenso wie im Berufsleben.
2. Verantwortliches Agieren in der Schule als Raum des Lernens und der Entwicklung erfordert Fokussierung und Konzentration. Ungeteilte Aufmerksamkeit ist dem kognitiven Arbeiten dienlich. Auch wenn im Bildungskontext eine didaktisch intendierte Mediennutzung begrüßenswert erscheint, sind digitale Endgeräte – unabhängig von konkreter Nutzung – mögliche Aufmerksamkeitshemmnisse.
3. In der gesellschaftlichen Wirklichkeit wird – beruflich wie privat – gemeinsam oder allein verbachte Zeit ohne stille oder faktische Ablenkung durch Handys zur Ausnahme. Stille Ablenkung ist real – auch wenn sie selten bewusst wahrgenommen werden kann.
4. Faktische und stille Ablenkungen als Resultate der Omnipräsenz digitaler Medien sollten (nicht nur im Bildungsbereich) reflektiert und ohne sofortige Frontenbildung zwischen rigoroser Verbotsforderung und empörtem Wehklagen auf gemeinschaftlicher Ebene thematisiert und ggf. problematisiert werden.
5. Ungeteilte Aufmerksamkeit schwindet und erscheint gleichzeitig als Tugend, die es wieder zu fördern gilt. Anstatt auf Verbote zu setzen, die sowohl Umgehungsmöglichkeiten als auch Überwachungs- und Sanktionsmaßnahmen nach sich ziehen, wäre es zielführender, den Wert ungeteilter Aufmerksamkeit in Familien, Freundeskreisen sowie Lern- und Arbeitsgruppen bewusst zu thematisieren. Bestenfalls wird man sich dann gemeinsam über – mal kurze oder längere – *handylose Zeiten* verständigen.
6. Schulen in evangelischer Trägerschaft können ihr am Anderen orientiertes Menschenbild nutzen, um die Reflexion über digitale Präsenz und stille Ablenkung in den Schulalltag zu integrieren. Statt pauschaler Verbote könnten gemeinsam mit SchülerInnenschaft und Kollegium tragfähige Vereinbarungen entwickelt werden, die den Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung im Mediengebrauch konkret erfahrbar machen. Dazu sind Räume und Zeiten zu schaffen, in denen ein gleichberechtigter und am Gemeinwohl orientierter Austausch möglich wird.
7. Darüber hinaus steht es Eltern frei, ihren Kindern die Mitnahme bzw. den Gebrauch von Mobiltelefonen zu untersagen.

## Literatur

- Adrian F. Ward, Kristen Duke, Ayelet Gneezy und Maarten W. Bos, Brain Drain: The Mere Presence of One's Own Smartphone Reduces Available Cognitive Capacity, in: *Journal of the Association for Consumer Research*, 2 (2017), H. 2, 140–154. Online aufrufbar unter <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/691462> (Zugriff am 30.06.2025).
- Bill Thornton, Alyson Faires, Maija Robbins und Eric Rollins, The Mere Presence of a Cell Phone May Be Distracting: Implications for Attention and Task Performance, in: *Social Psychology*, 45 (2014), H. 6, 479–488. Online aufrufbar unter <https://de.scribd.com/document/787265285/The-Mere-Presence-of-a-Cell-Phone-May-be-Distracting-Implications-for-Attention-and-Task-Performance> (Zugriff am 30.06.2025).
- Cary Stothart, Ainsley Mitchum und Courtney Yehnert, The Attentional Cost of Receiving a Cell Phone Notification, in: *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 41 (2015), H. 4, 893–897.
- Victoria A. Goodyear et al., School phone policies and their association with mental well-being, phone use, and social media use (SMART Schools): a cross-sectional observational study (2025). Online aufrufbar unter [https://www.thelancet.com/journals/lanepa/article/PIIS2666-7762\(25\)00003-1/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanepa/article/PIIS2666-7762(25)00003-1/fulltext) (Zugriff am 30.06.2025).

# Qualität diakonischer Arbeit messen – Wirkungsmessung im Kontext professionalitäts- und handlungstheoretischer Anfragen<sup>1</sup>

*Johannes Eurich*

Zwar ist die Qualität diakonischer Arbeit bereits in zurückliegenden Zeiten, etwa beim evangelischen Sozialreformer Johann Hinrich Wichern<sup>2</sup>, ein Thema gewesen, jedoch ist ein systematisches Qualitätsmanagement, u.a. mit den Aspekten der Qualitätsentwicklung und Wirkungsbemessung, erst seit Einführung wettbewerblicher Rahmenbedingungen in sozialen Handlungsfeldern zu einem vordringlichen Topos im Management wie im Professionsverständnis Sozialer Arbeit geworden.<sup>3</sup> Denn mit der ökonomischen Modellierung personenbezogener sozialer Dienstleistungen treten die altruistischen Motivationslagen von Hilfe in den Hintergrund zugunsten der effizienten Operationalisierung der Hilfe.<sup>4</sup> Dabei spielen die ökonomischen Kriterien der Effizienz, Effektivität und des Outputs eine wichtige Rolle. Die einzelne Hilfeleistung wird in kleinteilige Kostenformate unterteilt und dokumentiert, um so leichter abrechenbar, aber auch überprüfbar zu sein. Das Ergebnis der Dienstleistung wird anhand der Dokumentation und weiterer Indikatoren kontrolliert und der gesamte Prozess der Dienstleistungserstellung durch das Qualitätsmanagement fortwährend beobachtet und weiterentwickelt. Dadurch soll die Produktsicherheit gewährleistet und der Verbraucherschutz erfüllt werden, zugleich wird die Bürokratisierung der sozialen Interaktion „Hilfe“ intensiviert und die Standardisierung sozialer Dienste vorangetrieben. Hierbei spielt die Orientierung an der Wirkung einer Intervention eine bedeutende Rolle, denn über wissenschaftlich-statistische Verfahren ermitteltes Wissen soll zur evidenzbasierten Steuerung gesundheitlicher und sozialer Arbeit eingesetzt werden: „Evidenzbasierte Praxis (EBP) ist ein Konzept, das mit der Absicht entwickelt wurde, Fachkräfte Sozialer Arbeit darin zu unterstützen, effizient und wirkungsvoll zu arbeiten und sich dabei die in unserem Informations- und Globalisierungszeitalter entwickelten Technologien zunutze zu machen, die uns schon heute in die Lage versetzen, unsere Entscheidungen über die verfügbaren

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag wurde zuerst unter dem Titel „Wirkungsbemessung und Qualitätsentwicklung“ in: Andreas Lob-Hüdepohl/Gerhard K. Schäfer (Hg.): Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie, Göttingen 2022, 475-482, veröffentlicht und wurde für dieses Jahrbuch deutlich erweitert.

<sup>2</sup> Vgl. Johann Hinrich Wichern: Sämtliche Werke, Hg. v. Peter Meinhold, Bd. IV/1: Schriften zur Sozialpädagogik (Rauhes Haus und Johannesstift), Berlin 1958, 97-114.

<sup>3</sup> Vgl. Monika Burmester/Norbert Wohlfahrt: Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Sozialpolitische Implikationen der Wirkungskontrolle, in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 87-106.

<sup>4</sup> Vgl. Beate Finis-Siegler: Ökonomik Sozialer Arbeit, Freiburg i. Br. 1997.

Leistungsangebote sachlich fundierter und besser informiert zu treffen“<sup>5</sup>. Zu klären ist daher nicht nur, worin die Wirkung einer sozialarbeiterischen Intervention besteht, sondern auch, wer die Qualität der Leistungserbringung definiert, wie sich Qualität messen und wodurch sie sich steuern lässt.

## 1. Qualitätsentwicklung

Die Merkmalsausprägungen oder Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung bilden dessen bzw. deren Qualität. Nach Donabedian werden Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität unterschieden; neuere Ansätze ergänzen als vierte Qualitätsdimension die Planungsqualität.<sup>6</sup> Die Qualitätsentwicklung ist eine der Kernaufgaben des Qualitätsmanagements, welches die Funktion hat, alle Maßnahmen einer Organisation zur Verbesserung der Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu steuern. Qualitätsentwicklung bedeutet demnach „die Förderung von strukturellen Bedingungen, Prozessen und Konzeptionen, die zur Entwicklung von Qualität notwendig sind. Qualitätsentwicklung impliziert also eine gezielte, schrittweise Entwicklung zu mehr Qualität (kontinuierliche Qualitätsverbesserung)“<sup>7</sup>. Als übergreifendes Qualitätsziel in der caritativen bzw. diakonischen Arbeit kann die Steigerung der lebensdienlichen Wirkungen von Interventionsmaßnahmen und in der Folge auch des subjektiven Nutzens (Effektivität) unter Vermeidung unnötiger Kosten (Effizienz) bestimmt werden.<sup>8</sup> Um dies zu erreichen, wird Qualitätsentwicklung als ein Lernzyklus konzipiert, der zunächst danach fragt, „ob Bedarf und Bedürfnisse ermittelt, wissenschaftliche Grundlagen aufbereitet, Vorerfahrungen aus anderen Projekten einbezogen und Ziele wie Zielgruppen präzise definiert wurden“<sup>9</sup> (Planungs- oder Konzeptqualität). Als nächster Schritt legt die Strukturqualität den Fokus auf die organisatorischen und institutionellen Voraussetzungen, während die Durchführung der Intervention in der Prozessqualität abgebildet und schließlich die Wirkung der Intervention in der Ergebnisqualität erfasst wird. Auf diese Weise wird eine Entscheidung über eine, eventuell notwendige, Anpassung der Intervention ermöglicht, sodass ein neuer Qualitätszyklus auf einem höheren Qualitätsniveau mit gesteigertem Wirkungsgrad angestrebt werden kann.

---

<sup>5</sup> Edward J. Mullen/Jennifer L. Bellamy/Sarah E. Bledsoe: Evidenzbasierte Praxis in der Sozialen Arbeit, in: Peter Sommerfeld/Matthias Hüttemann (Hg.): Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzen von Forschung in der Praxis, Baltmannsweiler 2007, 10-25: 10.

<sup>6</sup> Vgl. Avedis Donabedian: Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Vol. 1: The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Ann Arbor, MI 1980, 75-95.

<sup>7</sup> Petra Kolip: Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement; in: doi: 10.17623/BZGA:224-i100-1.0 (Zugriff am 28.11.2020), Bielefeld 2017.

<sup>8</sup> Vgl. ebd.

<sup>9</sup> Ebd.

Im Qualitätsmanagement wurde seit dem 20. Jahrhundert eine Vielzahl von Verfahren und Instrumenten entwickelt, die auch in caritativen und diakonischen Organisationen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung angewandt werden, wie z.B. DIN EN ISO 9001 oder EQFM als Teil des Total-Quality-Managements, das Qualität als Systemziel fasst.<sup>10</sup> Daneben gibt es eine Reihe weiterer Instrumente, die sich auf einzelne Handlungsfelder (Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen 2011) oder einzelne Handlungsphasen einer Intervention beziehen und in ihrem Anspruch und ihrer Reichweite variieren.<sup>11</sup> 1998 wurde auf Initiative des Katholischen Krankenhausverbandes (KKVD) gemeinsam mit dem Deutschen Evangelischen Krankenhausverband (DEKV) und ihren Dachverbänden Deutscher Caritas Verband (DCV) und Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband (DD) sowie dem kirchlichen Versicherungsdienst Ecclesia die Zertifizierungsgesellschaft proCum Cert GmbH gegründet, die besonders für kirchliche Krankenhäuser Qualitätskriterien zur Trägerverantwortung, auch gegenüber der Gesellschaft, zu Sozialkompetenz im Umgang mit Patienten und Mitarbeitenden sowie zur Spiritualität erarbeitet hat, aber auch darüber hinaus Einrichtungen und Unternehmen des Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesens in der Weiterentwicklung leistungsfähiger (Qualitäts-)Managementsysteme unterstützt.<sup>12</sup> Diese Unterstützung ist auch deshalb notwendig geworden, weil zum einen die entsprechenden Qualitätsmanagement-Verfahren deutlich differenzierter und komplexer geworden sind und zum anderen der Gesetzgeber sozialpolitisch die Wirkungsorientierung befördert und inzwischen auch in einigen Handlungsfeldern (z.B. bei der gesundheitlichen Prävention) gesetzlich verankert hat. Die Anforderungen an Instrumente und Verfahren der Qualitätsentwicklung sind somit gestiegen und ziehen in der Anwendung der Instrumente oftmals den Einsatz erheblicher Ressourcen nach sich, sodass hier das Verhältnis zum entstehenden Nutzen abzuwägen ist. Daraus ergibt sich ein erhöhter Informationsbedarf mit spezifischen Fragen – hier exemplarisch bezogen auf die Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention: „Welche Verfahren wurden von wem, für welche Zwecke (Ziele) konzipiert? Welche wissenschaftliche Grundlage haben sie, und welche Evidenz liegt vor, dass sie konzeptionell in der Lage sind,

---

<sup>10</sup> Vgl. Klaus Petrik/Frank Graichen: 25 Jahre ISO 9001: Erfolgsweg einer Systemnorm. Qualität und Zuverlässigkeit 57/2012, Nr. 3, 26-28; Vgl. Herbert Schnauber/Armin Schuster (Hg.): Erfolgsfaktor Qualität. Einsatz und Nutzen des EFQM-Excellence-Modells. Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf 2012; Vgl. Armin Töpfer/Hartmut Mehdorn: Total Quality Management, Berlin 1994; Vgl. Rolf Schildknecht: Total Quality Management: Konzeption und State of the Art, Frankfurt/New York 1992.

<sup>11</sup> Vgl. Günter Ackermann/Hubert Studer/Brigitte Ruckstuhl: Quint-Essenz: Ein Instrument zur Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention, in: Petra Kolip/Veronika E. Müller (Hg.): Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention, Bern 2009, 137-156; Vgl. Ottomar Bahrs: Qualitätszirkel als Instrument der Qualitätsentwicklung, in: Petra Kolip/Veronika E. Müller (Hg.): Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention, Bern 2009, 201-221; Vgl. Jürgen Töppich/Harald Lehmann: QIP – Qualität der Prävention: Ein Verfahren zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung in der Gesundheitsförderung und Prävention, in: Petra Kolip/Veronika E. Müller (Hg.): Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention, Bern 2009, 223-238.

<sup>12</sup> Vgl. proCum Cert (o.D.): <https://www.procum-cert.de/> (Zugriff am 28.11.2020).

Stärken und Schwächen präventiver Angebote zu identifizieren und auf dieser Grundlage Empfehlungen für die Verbesserung ihrer Wirksamkeit zu geben? Wie werden sie eingesetzt, seit wann und wie oft? Gibt es Belege, dass ihre Anwendung tatsächlich zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Gesundheitsförderung und Prävention führt? Wie fließen die Kenntnisse über Stärken und Schwächen in die Weiterentwicklung der Verfahren ein? Ist ihr Einsatz wirtschaftlich vertretbar?<sup>13</sup> Durch die Beantwortung dieser Fragen soll Transparenz im Blick auf die Leistungsfähigkeit von Qualitätsverbesserungsverfahren erzeugt werden – die Qualitätssicherung wird also anhand der Fragen, die sonst im Rahmen der Qualitätsverbesserung von Interventionsmaßnahmen gestellt werden, nun selbst überprüft, um daraus abzuleiten, wie sie künftig weiterhin zum Einsatz kommen soll.<sup>14</sup>

## 2. Wirkungsmessung

Eingangs wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Erhebung von Wirkungen im Zusammenhang mit der Einführung ökonomischer Kriterien im Gesundheits- und Sozialwesen steht. Sozialpolitisch wird durch die Orientierung an der Wirkung von Interventionen darauf abgezielt, auf Grundlage der Ergebnisse der Wirkungsmessung Entscheidungen in der Steuerung des Handlungsfeldes und der darin tätigen kollektiven Akteur\*innen treffen zu können und damit sowohl die finanzielle Mittelverteilung als auch die Ausrichtung von Interventionen beeinflussen zu können.<sup>15</sup> Dies erfolgt vor dem Hintergrund erhöhter Transparenzanforderungen für die Verwendung öffentlicher Mittel, deren zielgerichteter und wirksamer Einsatz nachgewiesen werden muss. Daher gibt es schon seit Einführung des New Public Management die Forderung, „(...) Wirkungen der Sozialen Arbeit in den Fokus der Aufmerksamkeit zu stellen, die angenommenen Effekte mit den Mitteln der empirischen Sozialforschung zu verifizieren bzw. zu falsifizieren und die daraus resultierenden Befunde als Grundlage des professionellen sowie des organisationalen Handelns zu nutzen (...)“<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Petra Kolip: Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement; in: doi: 10.17623/BZGA:224-i100-1.0 (Zugriff am 28.11.2020).

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> „Steuerung erfolgt nach diesem Ideal über strategische Zielvorgaben und Vereinbarungen, die sich auf die Festlegung und Überprüfung von Leistungsindikatoren beziehen. Eine Orientierung der politisch festgelegten monetären Weichenstellungen und des Verwaltungshandelns an dem Output dessen, was mit öffentlichen Geldern (und Eigenmitteln der freien Träger) ermöglicht wird, steht für eine neue Art der Steuerung, die auf einem verstärkten zweckrationalen Denken aufbaut“: Reinhard Liebig: Wirkungsorientierung in der Kinder- und Jugendarbeit. Anmerkungen zu einer ungeliebten Debatte, in: Land Steiermark – A6 Bildung und Gesellschaft; FA Gesellschaft und Diversität – Referat Jugend (Hg.): Jugendarbeit: wirkt. Versuch einer interdisziplinären Auseinandersetzung, Graz 2013, 70.

<sup>16</sup> Reinhard Liebig: Wirkungsorientierung in der Kinder- und Jugendarbeit. Anmerkungen zu einer ungeliebten Debatte, in: Land Steiermark – A6 Bildung und Gesellschaft; FA Gesellschaft und Diversität – Referat Jugend (Hg.): Jugendarbeit: wirkt. Versuch einer interdisziplinären Auseinandersetzung, Graz 2013, 67.

Für diesen Zweck werden soziale Dienstleistungen in aufeinander aufbauenden Phasen modelliert, die dann wissenschaftlich analysiert werden können. Der Fokus wird dabei auf den Output (die erbrachten Dienstleistungen) gelegt. Dieser „bedarf mindestens einer intersubjektiv beschreib- und/oder bezifferbaren Feststellung der Leistungen, damit der Grad der Zielerreichung für alle Beteiligten in gleicher Art und Weise sichtbar gemacht werden kann“<sup>17</sup>. Mit dem „Output“ ist die Darstellung der Dienstleistung an sich abgeschlossen, aber noch nicht deren Wirkung erfasst. Dazu müssen die Folgen der Dienstleistung erhoben werden, die in den Termini „Outcome“ und „Impact“ zwei unterschiedliche Wirkebenen adressieren: „Während *Outcomes* sich vor allem auf die intersubjektiv feststellbaren Lebensbedingungen der Menschen bezieht, zielt der Begriff *Impact* insbesondere auf die Wirkungen auf der subjektiven Ebene der Individuen.“<sup>18</sup>. Da eine Steigerung des Outputs nicht notwendigerweise einen proportionalen Anstieg der erwünschten Effekte nach sich zieht, sind die Differenzen zwischen Output und Outcome bei der Messung, dem Controlling und der Evaluation der Zielerreichung zu beachten.

Inzwischen gibt es differenzierte, wirkungsorientierte Modelle, um die Wirkung Sozialer Arbeit messbar zu machen.<sup>19</sup> Nach dem Controlling-Modell für Non-Profit-Organisationen der International Group of Controlling (IGC)<sup>20</sup> werden vier Wirkungsebenen unterschieden:<sup>21</sup> (1) Der Output bezeichnet das mengenmäßige Produktionsergebnis der Organisation und stellt als quantitative Leistungsmenge die Basis für qualitative Wirkungseffekte dar (Impact, Outcome, Effect) dar. (2) Unter Outcome werden in diesem Modell die gesellschaftlichen Wirkungen der sozialen Dienstleistungen im Sinne einer objektiven, kollektiven Effektivität verstanden. Es geht also um die weiteren Wirkungen der Leistungen auf unterschiedliche Stakeholdergruppen oder auf das Gemeinwohl. (3) Die unmittelbare, nachweisbare und objektiv ersichtliche Wirkung der Dienstleistung auf einzelne Stakeholder wird als Effect bezeichnet. Diese sogenannte objektive Effektivität bildet zielgruppenspezifische, intendierte Wirkungen ab, die zugleich unabhängig von der Wahrnehmung und Deutung der Zielgruppe bestehen müssen. (4) Der Impact erfasst die subjektiv erlebte Wirkung des Stakeholders oder Leistungsempfängers. Gemessen werden bei dieser subjektiven Effektivität Einstellungen, Urteile, Zufriedenheitswerte sowie die Änderung oder Stabilisierung von Verhaltensweisen des Leistungsempfängers als Reaktion auf den Output bzw. auf die Effects der Dienstleistung.

---

<sup>17</sup> A. a. O., 70.

<sup>18</sup> A. a. O., 71.

<sup>19</sup> Vgl. Volker Then/Konstantin Kehl/Olivia Rauscher/Christian Grünhaus: Wie misst man soziale Wirkung? – Zur Frage angemessener Indikatoren und Messinstrumente, in: Johannes Eurich/Andreas Lob—Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung - Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 107-128.

<sup>20</sup> Vgl. International Group of Controlling/Bernd Halfar/ICG-Arbeitsgruppe (Hg.): Wirkungsorientiertes NPO-Controlling, Freiburg/Berlin/München 2010, 29 f.

<sup>21</sup> Then/Kehl/Rauscher/Grünhaus: Wie misst man soziale Wirkung?, 115, Anm. 18, erfassen weiterhin auch die Aktivitäten, die zum Output führen und definieren den Outcome als Bruttowirkung, von dem das Deadweight abgezogen wird, um zum Impact, der intendierten Netto-Wirkung, zu gelangen.

Im wirkungsorientierten Controlling werden nun diejenigen Wirkungsziele, die sowohl den zentralen Wirkungserwartungen der Stakeholder entsprechen als auch von dem Dienstleister bereitgestellt und durchgeführt werden können, in Form von Kennzahlen in einer Tafel mit sechzehn Feldern eingetragen.<sup>22</sup> Die subjektiven Wirkungen scheinen leichter messbar zu sein. Um auch die gesellschaftliche Wertschöpfung erfassen zu können, wird eine wirkungsorientierte, soziale Investitionsrechnung nach dem methodischen Ansatz des Social Return on Investment (SROI) in fünf Schritten durchgeführt:<sup>23</sup> (1) Die institutionelle Perspektive wird im SROI 1 benutzt, um alle öffentlichen Zuflüsse an den Dienstleister (Entgelte, Zuschüsse, Subventionen) mit den Rückflüssen aus dem Dienstleister an die öffentliche Hand (Steuern, Sozialversicherungsbeiträge) zu vergleichen. Ebenso werden die Zahlungsströme zwischen den verschiedenen Stellen der öffentlichen Hand in Transferanalysen sichtbar gemacht, um die implizierte Umverteilung zwischen Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen transparent zu machen. (2) Dagegen werden im SROI 2 personenbezogene Sozialleistungen (indirekte, direkte, positive und negative Transfers) an den Leistungsempfänger und deren Rückfluss an die Gesellschaft gemessen. (3) Durch Sozialdienstleister werden Kosten vermieden, die andernfalls durch andere Sozialunternehmer entstünden. Hierzu werden im SROI 3 Dienstleistungsalternativen aus Sicht der Dienstleistungsempfänger aufgestellt und deren Kostendifferenzen zum untersuchten Sozialdienstleister sowie deren qualitative Effekte berechnet. Ebenso fließen sogenannte „Opportunitätserträge“ dritter Personen, die bspw. Steuern und Sozialversicherungsbeiträge zahlen und auf diese Weise an den Sozialstaat zurückfließen, in die Berechnung mit ein. (4) Beim SROI 4 werden zur Ermittlung der regionalökonomischen Wirkung drei Dimensionen unterschieden: Die direkten Wirkungen umfassen Aktivitäten des Sozialdienstleisters in der Region, wie die direkte Beschäftigungswirkung, direkte Nachfragewirkung, durch Beschäftigung erhöhte Einnahmen und kommunal wirksame Steuern und Abgaben. Als indirekte Wirkungen werden die bei anderen Unternehmen in der Region erzeugten Effekte bezeichnet, wie z.B. induzierte Beschäftigungswirkung und induzierte Nachfragewirkung. Drittens gibt es vermiedene Kosten durch die Aktivitäten des Sozialdienstleisters, für die dann die Kommune aufkommen müsste, etwa im Fall der Arbeitslosigkeit von Beschäftigten, welche ohne den Sozialdienstleister eintreten würde. (5) Mehrdimensionale Operationalisierungen von Lebensqualitätssteigerungen, Bildungseffekten oder Kompetenzzuwächsen werden im SROI 5 methodisch so erhoben, dass in Bezug auf den einzelnen Dienstleistungsempfänger oder in Bezug auf Stakeholdergruppen Skalenwerte gebildet werden können. Mittels dieser Skalenwerte, also Punktsysteme, soll gegenüber gesellschaftlichen Mittelgebern eine Sozialbilanz ausgewiesen werden. Beim SROI 5 sind

---

<sup>22</sup> Vgl. Bernd Halfar: Die Wirkung Sozialer Arbeit ist messbar. Neue Caritas 114/2013, H. 7, 9-13: 10.

<sup>23</sup> Vgl. ebd.; Vgl. Volker Then/Christian Schober/Olivia Rauscher/Konstantin Kehl: Social Return on Investment Analysis. Measuring the Impact of Social Investment, Cham 2017.

daher die Wirkungen der sozialarbeiterischen, pflegerischen oder therapeutischen Interventionen eines Sozialdienstleisters im Fokus, die fallbezogen durch Messung und Aggregation der jeweiligen individuellen Werte erhoben und in Kennzahlen zusammengefasst abgebildet werden, um so systematisch Rechenschaft über die Effekte des Organisationshandelns geben zu können. Dazu wurden verschiedene Instrumente wie die „Personal Outcome Scale“ oder ein Verhaltensbeobachtungstool entwickelt, welche z.B. die Lebensqualität von Menschen mit Behinderung im Einrichtungskontext messen.<sup>24</sup> EVAS-Verfahren wie das „Wimes“-Verfahren in der Jugendhilfe erheben „die intendierte Veränderung eines problematischen Zustandes oder Prozesses, die mit hinreichender Plausibilität auf die Maßnahme zurückzuführen ist“<sup>25</sup> oder beziehen sich wie das „Bildungsrendite“-Verfahren im Kita-Bereich auf die „Bildungsrendite“ von Einrichtungen.<sup>26</sup>

### 3. Professionalitäts- und handlungstheoretische Anfragen

Durch Wirkungsorientierung soll ein Mehr an Lebensqualität für die Leistungsempfänger entstehen. „Soziale Einrichtungen und Dienste produzieren unterschiedliche Lebensqualitätseffekte, die aufgrund der Skalenkonstruktion eben nicht durch die Klientenproblematik erklärt werden können, sondern nur durch die sozialpädagogische Produktivität der jeweiligen Einrichtung“<sup>27</sup>. Trotzdem ist die Orientierung an der messbaren Wirkung von sozialarbeiterischen Maßnahmen seit ihrer Einführung umstritten,<sup>28</sup> denn implizit scheint bei Wirkungsmessung die Vorstellung zugrunde gelegt zu sein, „dass Soziale Arbeit ‚quasi-technische‘ Problemlagen bearbeitet, die mehr oder weniger eindeutig

---

<sup>24</sup> Vgl. Gitta Bernshausen: Wirkung messen – Ergebnisqualität sichtbar machen: das Instrument Personal Outcomes Scales (POS), in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 235-245; Vgl. Jos van Loon/Manja Buchenau/Frank Löbler/Gitta Bernshausen: POS – Personal Outcomes Scales. Individuelle Qualität des Lebens. Score Buch, Gelsenkirchen 2012; Vgl. Norbert Hödebeck-Stuntebeck/Hubert Soyer: Verhaltensbeobachtungsinstrument – ein systematischer Ansatz zur retrospektiven Bewertung und zur perspektivischen bedarfsgerechten Assistenzplanung am Beispiel des Prader-Willi-Syndroms, in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 246-256.

<sup>25</sup> Harald Tornow: WIMES als Methode zur trägerübergreifenden Wirkungsevaluation in Düsseldorf, in: Verein für Kommunikationswissenschaften e.V. (Hg.): Mythos wirkungsorientierte Steuerung (Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe 64). Dokumentation der Fachtagung am 18. und 19. Oktober 2007 in Berlin, Berlin 2008, 109-113: 109.

<sup>26</sup> Vgl. Michael Macsenaere/Timo Herrmann: Klientel, Ausgangslage und Wirkungen in der Hilfen zur Erziehung. Eine Bestandsaufnahme mit EVAS. Unsere Jugend 56/2004, H. 1, 32-42.

<sup>27</sup> Halfar: Die Wirkung Sozialer Arbeit ist messbar, 13.

<sup>28</sup> Vgl. Monika Burmester/Norbert Wohlfahrt: Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Eine Spurensicherung, Berlin 2018.

wissenschaftlich-empirisch auflösbar sind“<sup>29</sup>. Grundsätzlich wird daher am Begriff von Wirkung problematisiert, dass dieser „das regelmäßige Zusammentreffen von unmittelbar beobachtbaren Ereignissen fokussiert,“ wohingegen „sich *soziale* Wirklichkeit nicht auf beobachtbare Eigenschaften von Objekten und Ereignissen reduzieren lässt“<sup>30</sup>. Entsprechend kritisch wird die sozialpolitisch forcierte wirkungsorientierte Steuerung hinterfragt, denn sozialarbeiterische Professionalität beziehe ein generalisiertes Reflexions- und Erklärungswissen in der Handlungssteuerung auf die spezifische individuelle Situation des Leistungsempfängers und entwerfe daher nur gering standardisierte Handlungsstrategien.<sup>31</sup> Dagegen fokussiere die wirkungsorientierte Steuerung eher auf Kategorien von Risikogruppen und lasse die besonderen Fälle tendenziell außer Acht.<sup>32</sup> „In solchen auf statistische Wahrscheinlichkeiten fundierenden Modellen einer evidenzbasierten Praxis erscheinen professionelle Wirklichkeitsannahmen als unzuverlässig und nicht effizient. Denn am Ende soll durch eine angestrebte Replizierbarkeit der wirksamen Interventionsstrategien ein möglichst detailliertes und in sich geschlossenes Handlungsprogramm produziert werden, das bruchlos in ausführliche ‚Praxis-Guidelines‘ übersetzt werden kann“<sup>33</sup>.

Inzwischen gehen neuere sozialwissenschaftliche Konzeptionen jedoch nicht mehr von rein statistischen Zusammenhängen aus, sondern von einem mechanistischen bzw. generativen Wirkungsbegriff. „Da ein Wirkungsmechanismus unterschiedliche Effekte erzeugen kann und umgekehrt einem bestimmten Effekt verschiedene generative Ursachen zugrunde liegen können, erschließt sich der Zusammenhang von Wirkungsmechanismen und Effekten darüber hinaus erst im Zusammenspiel mit spezifischen sozialen Kontextbedingungen“<sup>34</sup>. Dementsprechend wird eine Form der Wirkungsforschung gefordert, „die darauf zielt, Verursachungsprozesse und -mechanismen in ihrem Kontext zu

---

<sup>29</sup> Hans-Uwe Otto/Andreas Polutta/Holger Ziegler: Zum Diskurs um evidenzbasierte Soziale Arbeit, in: Hans-Uwe Otto/Andreas Polutta/Holger Ziegler (Hg.): What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis, Opladen/Farmington Hills/MI 2010, 18.

<sup>30</sup> A. a. O., 21.

<sup>31</sup> Kritiker monieren, „dass sich die Soziale Arbeit auf menschliche Praktika richtet, d.h. auf Gegenstände, die nicht nur – wie Naturereignisse – ‚Ursachen‘ haben, sondern – als Handlungen – auf ‚Gründen‘ basieren, die nur unter Berücksichtigung von Motiven und Gründen angemessen zu erfassen sind. Dabei habe es Soziale Arbeit in der Regel mit den individualbiografischen Manifestierungen lebensführungspraktischer Problemlagen, und d.h. in der Regel mit politisch und moralisch umkämpften Problemkonstellationen zu tun, die in einem hohen Maße durch die Ambiguitäten gekennzeichnet seien. Soziale Arbeit habe – sowohl in ihren Diagnosen als auch in der praktischen Erbringung ihrer Leistungen – einer (häufig konfliktbehafteten) Pluralität von Haltungen, Auffassungen und Lebensentwürfen Rechnung zu tragen. Bei der Bearbeitung solcher Ambiguitäten erscheint neben dem Kriterium statistisch messbarer Wirksamkeit vor allem das nicht manualisierbare Kriterium der fall- und situationsbezogenen Angemessenheit wesentlich. Bei einer technologischen Anwendung wirksamer Programme rücke dieser Aspekt in den Hintergrund“ (Otto/Polutta/Ziegler: Zum Diskurs um evidenzbasierte Soziale Arbeit, 2010, 18).

<sup>32</sup> Vgl. Hans-Uwe Otto/Stefanie Albus/Andreas Polutta/Marc Schröder/Holger Ziegler: What works? Zum aktuellen Diskurs um Ereignisse und Wirkungen im Feld der Sozialpädagogik und Sozialarbeit – Literaturvergleich nationaler und internationaler Diskussion. Expertise im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendarbeit, Berlin 2007.

<sup>33</sup> Liebig: Wirkungsorientierung in der Kinder- und Jugendarbeit, 74.

<sup>34</sup> Otto/Polutta/Ziegler: Zum Diskurs um evidenzbasierte Soziale Arbeit, 21.

analysieren und erklärende Deutungsangebote über Wirkungszusammenhänge zu machen“<sup>35</sup>. Es gehe bei der Evidenzbasierung Sozialer Arbeit daher „um nichts anderes als die wissenschaftstheoretische und empirische Fundierung des wirklichkeitswissenschaftlichen Aspekts des Professionswissens (...) und genau nicht um eine technologische Anleitung professioneller Praxis“<sup>36</sup>.

Damit sind die unterschiedlichen Positionen im Diskurs zur Wirkungsorientierung markiert: die einen kritisieren Wirkungsorientierung im Zusammenhang der New Public Management-Steuerung als Verheißung neuer technologischer Machbarkeiten und wissenschaftlichen Berechenbarkeit und deuten dies als Ende der Profession, während andere darin den Weg zur notwendigen neuen Professionalisierung erkennen.<sup>37</sup> Daran lässt sich ablesen, „dass die Rede von einer wirkungsbasierten Sozialen Arbeit in den Kern professionellen Handelns eindringt und das Verhältnis von Forschung und Handlungspraxis neu konturiert“<sup>38</sup>. Es wird entscheidend darauf ankommen, wie stark in der Steuerung der unterschiedlichen Handlungsfelder Sozialer Arbeit eine managerielle Standardisierung und Technologisierung der Praxis vorangetrieben wird, „die hinter dem tatsächlichen Potenzial der Sozialen Arbeit zurückfällt, fallspezifisch angemessene und lebensweltlich nachhaltige Leistungen bringen zu können“.<sup>39</sup> In dieser Entwicklung ist somit auch die Gefahr angelegt, dass der Leistungsempfänger unter der Hand wieder zum Objekt sozialprofessioneller Expertise gemacht wird, indem ihm die Chance auf seine eigene Lebensgestaltung auf Grundlage seiner Lösungskompetenz – wie auch immer beschädigt diese sein mag – durch die professionelle Lösungsstrategie, die standardisierte Lösungen einfordert, welche nicht zwangsläufig der Lebensbiografie der betroffenen Person entsprechen, genommen wird: „Schritt für Schritt droht sie die Einmaligkeit ihres Lebensentwurfes zugunsten einer expertokratisch verordneten, funktionalen Zweckrationalität preiszugeben und sich darin in

---

<sup>35</sup> Ebd.

<sup>36</sup> Ebd.

<sup>37</sup> Vgl. Andreas Polutta: Wirkungsorientierung und Profession. Neue Professionalisierung oder Ende professioneller Sozialer Arbeit? Soziale Passagen: Journal für Empirie und Theorie sozialer Arbeit 2/2010, H. 1, 47-62: 47.

<sup>38</sup> Peter Cloos/Werner Thole: Professioneller Habitus und das Modell einer Evidencebased Practice, in: Peter Sommerfeld/Matthias Hüttemann (Hg.): Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis, Baltmannsweiler 2007, 60-74: 60.

<sup>39</sup> Otto/Polutta/Ziegler: Zum Diskurs um evidenzbasierte Soziale Arbeit, 2010, 22; So weist Wendt (Peter-Ulrich Wendt: Na klar, Jugendarbeit wirkt, aber warum darüber reden? in: Bernd Kammerer (Hg.): Zahlen, Daten, Fakten – Wissen und Wirkungen (in) der Kinder- und Jugendarbeit (S. 85-105), Nürnberg 2012, 85-105: 91 f.) z.B. auf die Spezifika unterschiedlicher Arbeitsfelder hin (Freiwilligkeit, Koproduktion, Selbstverwaltung und Prozessorientierung, etc.) und wirft ein, dass diese bei der Generierung von Wirkungsannahmen bzw. einer Theorie der Wirkung im Kontext der Kinder- und Jugendarbeit nicht angemessen berücksichtigt werden könnten. In der Praxis wird in einzelnen Handlungsfeldern wie z.B. gerade der Kinder – und Jugendarbeit von Seiten der Förderinstanzen jedoch immer häufiger das Ziel formuliert, „von einer inputorientierten Zuwendungspraxis auf eine wirkungsorientierte Leistungsvergütung umzuschalten“ so Halfar (Bernd Halfar: Wirkungsorientierte Finanzierung in der Jugend(verbands)arbeit, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge 80/2005, H. 11, 419–431: 419).

ihrem authentischen Selbst zu verlieren“<sup>40</sup>. Insofern muss Wirkungsorientierung in der Steuerung Sozialer Arbeit fortwährend kritisch reflektiert und dann entschieden Einspruch erhoben werden, wenn dadurch eine einseitige Dominanz instrumentell-funktionaler Kriterien festgelegt und Soziale Arbeit auf ein funktionales technologisches Handeln reduziert werden soll.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Andreas Lob-Hüdepohl: Messen welcher Wirkung? Normativ-handlungstheoretische Vorbemerkungen zur Wirkungsbemessung sozialprofessioneller Interventionen, in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 70-86: 80.

<sup>41</sup> Vgl. a. a. O., 78.

## Literatur

- Günter Ackermann/Hubert Studer/Brigitte Ruckstuhl: Quint-Essenz: Ein Instrument zur Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention, in: Petra Kolip/Veronika E. Müller (Hg.): Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention, Bern 2009, 137-156.
- Ottomar Bahrs: Qualitätszirkel als Instrument der Qualitätsentwicklung, in: Petra Kolip/Veronika E. Müller (Hg.): Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention, Bern 2009, 201-221.
- Gitta Bernshausen: Wirkung messen – Ergebnisqualität sichtbar machen: das Instrument Personal Outcomes Scales (POS), in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 235-245.
- Monika Burmester/Norbert Wohlfahrt: Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Sozialpolitische Implikationen der Wirkungskontrolle, in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 87-106.
- Monika Burmester/Norbert Wohlfahrt: Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Eine Spurensicherung, Berlin 2018.
- Peter Cloos/Werner Thole: Professioneller Habitus und das Modell einer Evidencebased Practice, in: Peter Sommerfeld/Matthias Hüttemann (Hg.): Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis, Baltmannsweiler 2007, 60-74.
- Avedis Donabedian: Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Vol. 1: The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Ann Arbor, MI 1980.
- Beate Finis-Siegler: Ökonomik Sozialer Arbeit, Freiburg i. Br. 1997.
- Bernd Halfar: Wirkungsorientierte Finanzierung in der Jugend(verbands)arbeit, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge 80/2005, H. 11, 419–431.
- Bernd Halfar: Die Wirkung Sozialer Arbeit ist messbar. Neue Caritas 114/2013, H. 7, 9-13.
- Norbert Hödebeck-Stuntebeck/Hubert Soyer: Verhaltensbeobachtungsinstrument – ein systematischer Ansatz zur retrospektiven Bewertung und zur perspektivischen bedarfsgerechten Assistenzplanung am Beispiel des Prader-Willi-Syndroms, in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 246-256.
- International Group of Controlling/Bernd Halfar/ICG-Arbeitsgruppe (Hg.): Wirkungsorientiertes NPO-Controlling, Freiburg/Berlin/München 2010.

- Petra Kolip: Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement; in: doi: 10.17623/BZGA:224-i100-1.0 (Zugriff am 28.11.2020).
- Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (2011): Qualitätsinstrumente in Prävention und Gesundheitsförderung. Ein Leitfaden für Praktiker in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 2011.
- Reinhard Liebig: Wirkungsorientierung in der Kinder- und Jugendarbeit. Anmerkungen zu einer ungeliebten Debatte, in: Land Steiermark – A6 Bildung und Gesellschaft; FA Gesellschaft und Diversität – Referat Jugend (Hg.): Jugendarbeit: wirkt. Versuch einer interdisziplinären Auseinandersetzung, Graz 2013.
- Andreas Lob-Hüdepohl: Messen welcher Wirkung? Normativ-handlungstheoretische Vorbemerkungen zur Wirkungsbemessung sozialprofessioneller Interventionen, in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 70-86.
- Michael Macsenaere/Timo Herrmann: Klientel, Ausgangslage und Wirkungen in der Hilfen zur Erziehung. Eine Bestandsaufnahme mit EVAS. Unsere Jugend 56/2004, H. 1, 32-42.
- Edward J. Mullen/Jennifer L. Bellamy/Sarah E. Bledsoe: Evidenzbasierte Praxis in der Sozialen Arbeit, in: Peter Sommerfeld/Matthias Hüttemann (Hg.): Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzen von Forschung in der Praxis, Baltmannsweiler 2007, 10-25.
- Hans-Uwe Otto/Stefanie Albus/Andreas Polutta/Marc Schröder/Holger Ziegler: What works? Zum aktuellen Diskurs um Ereignisse und Wirkungen im Feld der Sozialpädagogik und Sozialarbeit – Literaturvergleich nationaler und internationaler Diskussion. Expertise im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendarbeit, Berlin 2007.
- Hans-Uwe Otto/Andreas Polutta/Holger Ziegler: Zum Diskurs um evidenzbasierte Soziale Arbeit, in: Hans-Uwe Otto/Andreas Polutta/Holger Ziegler (Hg.): What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis, Opladen/Farmington Hills/MI 2010.
- Klaus Petrik/Frank Graichen: 25 Jahre ISO 9001: Erfolgsweg einer Systemnorm. Qualität und Zuverlässigkeit 57/2012, Nr. 3, 26-28.
- Andreas Polutta: Wirkungsorientierung und Profession. Neue Professionalisierung oder Ende professioneller Sozialer Arbeit? Soziale Passagen: Journal für Empirie und Theorie sozialer Arbeit 2/2010, H. 1, 47-62.
- proCum Cert (o.D.): <https://www.procum-cert.de/> (Zugriff am 28.11.2020).
- Brigitte Ruckstuhl: Ein Gesamtrahmen für die Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention, in: Petra Kolip/Veronika E. Müller (Hg.): Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention, Bern 2009, 75-95.

- Rolf Schildknecht: Total Quality Management: Konzeption und State of the Art, Frankfurt/New York 1992.
- Herbert Schnauber/Armin Schuster (Hg.): Erfolgsfaktor Qualität. Einsatz und Nutzen des EFQM-Excellence-Modells. Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf 2012.
- Volker Then/Konstantin Kehl/Olivia Rauscher/Christian Grünhaus: Wie misst man soziale Wirkung? – Zur Frage angemessener Indikatoren und Messinstrumente, in: Johannes Eurich/Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung - Theologie – Kirche 14), Stuttgart 2021, 107-128.
- Volker Then/Christian Schober/Olivia Rauscher/Konstantin Kehl: Social Return on Investment Analysis. Measuring the Impact of Social Investment, Cham 2017.
- Armin Töpfer/Hartmut Mehdorn: Total Quality Management, Berlin 1994.
- Jürgen Töppich/Harald Lehmann: QIP – Qualität der Prävention: Ein Verfahren zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung in der Gesundheitsförderung und Prävention, in: Petra Kolip/Veronika E. Müller (Hg.): Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention, Bern 2009, 223-238.
- Harald Tornow: WIMES als Methode zur trägerübergreifenden Wirkungsevaluation in Düsseldorf, in: Verein für Kommunikationswissenschaften e.V. (Hg.): Mythos wirkungsorientierte Steuerung (Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe 64). Dokumentation der Fachtagung am 18. und 19. Oktober 2007 in Berlin, Berlin 2008, 109-113.
- Jos van Loon/Manja Buchenau/Frank Löbner/Gitta Bernshausen: POS – Personal Outcomes Scales. Individuelle Qualität des Lebens. Score Buch, Gelsenkirchen 2012.
- Peter-Ulrich Wendt: Na klar, Jugendarbeit wirkt, aber warum darüber reden? in: Bernd Kammerer (Hg.): Zahlen, Daten, Fakten – Wissen und Wirkungen (in) der Kinder- und Jugendarbeit (S. 85-105), Nürnberg 2012, 85-105.
- Johann Hinrich Wichern: Sämtliche Werke, Hg. v. Peter Meinhold, Bd. IV/1: Schriften zur Sozialpädagogik (Rauhes Haus und Johannesstift), Berlin 1958.

## Die Mitarbeiterrichtlinie der EKD

### Eckpunkte und organisationsbezogene bzw. personalstrategische Folgerungen für diakonische Einrichtungen

*Holger Böckel*

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

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

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

---

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

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

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

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

Die Grundmatrix setzt die in drei Stufen geclusterte Spiritualität von Adressaten<sup>4</sup> diakonischer Dienstleistungen (und Mitarbeitender diakonischer Organisationen) nach religiöser Deutungsdichte (nicht bzw. kaum religiös, mittel religiös, hoch religiös)<sup>5</sup>, x-Achse, ins Verhältnis zu einem dreifach gestuften, kirchlich-diakonischen Orientierungsauftrag, der zur Leistung der Organisation gehört und sie entscheidend kontextualisiert, y-Achse. Er wird als Orientierungsangebot (unverbindliche Einladung zur christlichen Glaubensbindung), Orientierungsanspruch (verbindliche Ausrichtung anhand des christlichen Menschenbilds), sowie Orientierungsaufgabe (Kommunikation des Evangeliums neben, mit und durch die Dienstleistung) realisiert. Auf diese Weise entsteht eine Matrix von neun Feldern.<sup>6</sup> Aufgrund der semiotischen Analyse wird dabei für den Einzelnen (Kunden/Adressaten der Dienstleistung wie auch Mitarbeitenden) auf dem Weg zur Erschließung christliche bzw. religiöse Deutung möglich (erstheitlich, nicht religiöse Spiritualität), relevant (zweitheitlich, mittelreligiöse Spiritualität) und schließlich plausibel (drittheitlich, hochreligiöse Spiritualität). In ähnlicher Weise wird im Blick auf die Organisation christlich-diakonische Orientierung im Zusammenhang ihres Dienstleistungsprozesses möglich (erstheitlich, Orientierungsangebot), relevant (zweitheitlich, Orientierungsanspruch) und schließlich plausibel (drittheitlich, Orientierungsaufgabe).

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

---

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

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

<sup>6</sup> Vgl. Böckel, Spiritualität und Diakonischer Auftrag, 251 ff., Abb. 254.

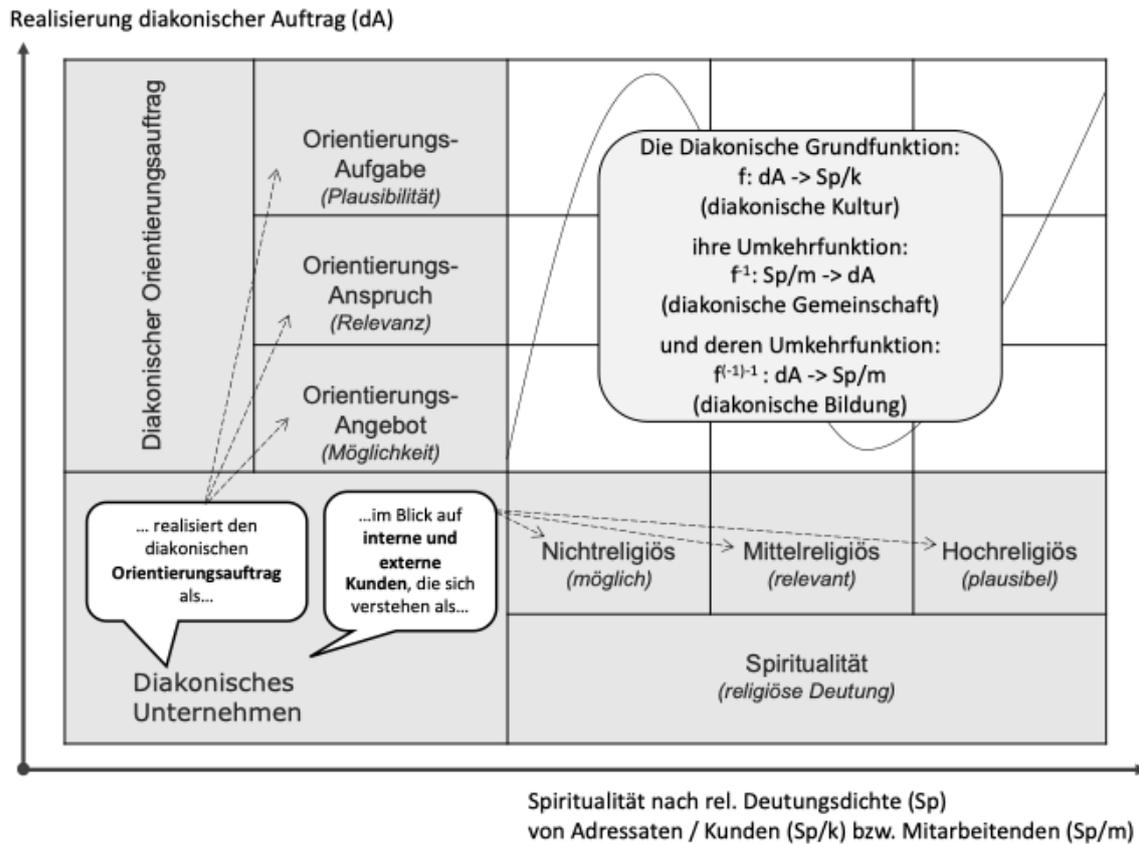


Abbildung: Diakonische Grundmatrix<sup>7</sup>

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

## 1. Rekonstruktion und Analyse der MA-RL

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>8</sup> S. Begründung MA-RL, unter 2.

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Vgl. Holger Böckel, Spiritualität und Diakonischer Auftrag, 266 ff.

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

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

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

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

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

---

<sup>11</sup> Vgl. a. a. O., 287 ff.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>12</sup> Bedford-Strohm, persönliche Kommunikation.

<sup>13</sup> Vgl. Begründung MA-RL, zu §4.

<sup>14</sup> Vgl. a. a. O., 289 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Begründung MA-RL, zu §3.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Fazit und Konsequenzen für Personalstrategie und -management

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

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

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

<sup>16</sup> Vgl. Begründung MA-RL, zu §5.

<sup>17</sup> Vgl. a. a. O., zu §6.

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

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

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

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

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

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

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

*Erstens:* Der in Satzung und Leitbild diakonischer Unternehmen und Einrichtungen festgehaltene und in der MA-RL zugrunde gelegte *kirchliche Auftrag* muss vor allem im Blick auf seine Orientierungsleistung („Kommunikation des Evangeliums“) interne Strukturen und Prozesse tatsächlich begleiten und durchdringen. Dies setzt eine intensive Beschäftigung mit der Grundmatrix und der entsprechenden Konsequenzen sowie die Integration aller Kulturdimensionen voraus.

*Zweitens:* (Personal-)strategisch muss die Öffnung für Mitarbeiter ohne Kirchenmitgliedschaft einhergehen mit der Akquise, Förderung, Begleitung, Integration von (sprachfähigen) Christinnen und Christen, die das Arbeitsfeld mit ihrem Glauben in Zusammenhang bringen und bereit sind, entsprechende Impulse als Kontextualisierung der organisationalen Leistung im Sinne des Leitbilds einzubringen (Orientierungsaufgabe).

*Drittens:* Die „Seelsorgestellen“ in diakonischen Unternehmen sollten dergestalt modifiziert werden, dass eine Öffnung für Aufgaben der Kulturentwicklung und der Bildung diakonischer Gemeinschaften erfolgt. Neue Qualifikationswege und berufsbiographische Zugänge sollten neu erschlossen werden. Dabei ist auch eine praxisintegrierende Qualifikation für Mitarbeitende aus nicht-seelsorgerlichen Berufsfeldern denkbar (Pflege, Sozialbetreuung, Verwaltung etc.). Diese muss ebenfalls einen BA-Abschluss mit Theologie-Anteil beinhalten und könnte als verkürztes duales Studium berufsbegleitend erfolgen (vgl. TSB Berlin u.a.). In einzelnen Fällen kann dies zur Entwicklung von „Fachstellen für diakonische Kultur, geistliches Leben und Seelsorge“ führen (z.B. in der EKM).

*Viertens:* Die Förderung von diakonischen bzw. christlichen Ansätzen neuer (und bestehender) Gemeinschaften vor Ort sollte konsequent erfolgen. Dabei müssen bekannte, aber auch neue Formen für AGA erprobt werden: diakonische Hausgemeinschaften, diakonische Schwestern- und Bruderschaften, fresh expressions of church, Gottesdienstvorbereitungskreise etc.

*Fünftens:* Die Kommunikation des Evangeliums nach außen setzt dieselbe nach innen voraus. Hier sind Führungskräfte wegen ihrer Vorbildfunktion besonders gefragt. Dies kann jedoch aufgrund der nicht mehr haltbaren Erfordernis der Kirchenmitgliedschaft auch nicht mehr formal für alle gefordert werden. Die immer stärker ausfallende kirchliche Sozialisation setzt hier eine zweifache Bewegung voraus: Einerseits müssen Führungskräfte, ob Christen oder nicht, die das Menschenbild sowie den kirchlichen Auftrag betreffenden diakonischen und christlichen Hintergründe des Leitbilds verstehen können und darüber auskunftsfähig sein. Dies setzt umfangreichere (Fort-) Bildungsbemühungen voraus als dies bisher der Fall war, z.B. durch obligatorisches Training zur Sprachfähigkeit im Blick auf Grundprinzipien des Leitbilds. Die MA-RL

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

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

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

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

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

## Literatur

Holger Böckel, *Spiritualität und Diakonischer Auftrag*, Berlin 2025.

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

Joachim Reber, in: Holger Böckel, *AGAPLESION Wissen Unternehmenskultur*, 2024, 19-23.

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

# Gemeinwohl

## Überlegungen zu einem auch diakoniewissenschaftlichen Begriff

*Simon Blatz*

### I.

Es scheint, als feiere der Begriff des Gemeinwohls in der evangelischen Theologie im letzten Jahrzehnt eine kleine Renaissance. Zumindest profilieren ihn diverse Einwürfe zur Stärkung des gebeutelten gesellschaftlichen Miteinanders.<sup>1</sup> Auch in der Diakoniewissenschaft besteht Interesse an dem Begriff.<sup>2</sup> Die programmatische Rede vom Gemeinwohl wirft aber auch Fragen auf, handelt es sich doch um einen „antiquierten Begriff[...]“<sup>3</sup>, der schon zur Beschreibung von Gesellschaften verwendet wurde, die sich von der gegenwärtigen erheblich unterscheiden.<sup>4</sup> Zudem wird der Begriff immer wieder als Reaktion auf eine Krise markiert.<sup>5</sup> Nun kann die Reaktivierung eines angestaubten Begriffs in der Krise eine glückliche Fügung sein, die erhellt, was ohne ihn im Dunkeln bleiben müsste. Ebenso möglich ist es jedoch, dass der Begriff nur etwas artikuliert, was man wichtig findet, ohne theoretisch ausreichend Deckung zu finden. Gemeinwohl wäre dann ein Appell, irgendwie mehr auf das Gemeinsame

---

<sup>1</sup> Vgl. Christian Albrecht/Reiner Anselm: Öffentlicher Protestantismus. Zur aktuellen Debatte um gesellschaftliche Präsenz und politische Aufgaben des evangelischen Christentums (Theologische Studien. NF 4), Zürich 2017, 7.56; Jörg Dierken: Zwischen Partizipation und Respekt. Liberalismus, Kulturalismus und das *bonum commune*, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik 65 (2021), 187-201; Elisabeth Gräb-Schmidt: Gemeinwohl. Rückgewinn eines antiquierten Begriffs in der pluralen Gesellschaft, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik 59 (2015), 163-167 und die Beiträge in dem Band Dies./Reiner Preul, (Hg.): Marburger Jahrbuch Theologie 26. Gemeinwohl (Marburger Theologische Studien 121), Leipzig 2014. Für diese Beobachtung auch Rebekka Klein: Das soziale Band der Religion. Von der Funktionalität religiösen Sozialkapitals zur Performanz einer Lebensform *sui generis*, in: Neue Zeitschrift für Systematische Theologie und Religionsphilosophie 62 (2020), 114-137: 118-119.

<sup>2</sup> Vgl. Christian Albrecht (Hg.): Was leistet die Diakonie fürs Gemeinwohl? Diakonie als gesellschaftliche Praxis des Öffentlichen Protestantismus, Tübingen 2018; Ulrich Dobler/Ulrich Kuhn/Markus Nachbaur: Gemeinwohl und soziale Dienstleister: Auf dem Weg in die Netzwerkgesellschaft, in: Hanns-Stephan Haas/Christoph Ploß (Hg.): Chancen begreifen. Soziale Leitbegriffe im Gespräch zwischen Politik und Sozialwirtschaft (Diakonie. Bildung – Gestaltung – Organisation 23), Stuttgart 2021, 73-89; Ronald Dossi: Diakonische Unternehmen und das Gemeinwohl. Integrative Unternehmensethik, gesellschaftliche Diakonie und die Gestaltung diakonischer Unternehmenspolitik (Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement 13), Baden-Baden 2019; Daniela Ludwig: Drogen und Suchtarbeit. Gemeinschafts- und Gemeinwohlaufgabe, in: Haas/Ploß (Hg.): Chancen begreifen (Anm. 2) 62-72; Ursula Nothelle-Wildfeuer: Gemeinwohlorientierung, in: Norbert Friedrich u. a. (Hg.): Diakonie-Lexikon, Göttingen 2016, 190.

<sup>3</sup> Gräb-Schmidt: Gemeinwohl (Anm. 1) 164.

<sup>4</sup> Vgl. zur Geschichte Herfried Münkler/Harald Bluhm: Einleitung: Gemeinwohl und Gemeinsinn als politisch-soziale Leitbegriffe, in: Dies. (Hg.) Gemeinwohl und Gemeinsinn. Historische Semantiken politischer Leitbegriffe (Forschungsberichte der interdisziplinären Arbeitsgruppe „Gemeinwohl und Gemeinsinn“ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften 1), Berlin 2001, 9-30; hier 15-28 und die weiteren Aufsätze dieses Bandes.

<sup>5</sup> Vgl. etwa Dierken: Zwischen Partizipation und Respekt (Anm. 1) 187-189; Gräb-Schmidt: Gemeinwohl (Anm. 1) 164 und zur Beobachtung auch Klein: Das soziale Band der Religion (Anm. 1) 118-119.

zu achten. Dieser müsste nicht einmal revisionistisch in die Vergangenheit weisen. Wahrscheinlicher ist es, dass er kraftlos, weil unterkomplex verpufft. So gesehen ist die Problemstellung, die etwa Elisabeth Gräß-Schmidt ihren Überlegungen voranstellt, nur plausibel: Gelingt es, den Begriff für die gegenwärtige Gesellschaft fruchtbar zu machen, ohne dass er deren Komplexität unterläuft.<sup>6</sup> Oder auf die hier im Fokus stehende Diakonie gemünzt: „Wie kann sich die Diakonie für die Belebung von Gemeinwohltraditionen einsetzen, ohne sich dem Verdacht des Illiberalismus auszusetzen?“<sup>7</sup>

Die Problemstellung wird schon im Titel der EKD-Wirtschaftsdenkschrift von 1991 angedeutet: *Gemeinwohl und Eigennutz*.<sup>8</sup> Schafft man es, von dem Gemeinsamen so zu reden, dass es die individuelle Selbstentfaltung nicht abwertet? Auch die Denkschrift lässt das Ansinnen erkennen, aus dem „Und“ kein vorschnelles „Oder“ zu machen. Von Gemeinwohl soll nicht so gesprochen werden, dass die Errungenschaften einer individualisierten Gesellschaft zur ausgeschlossenen Alternative werden.<sup>9</sup> Dieses Ansinnen teilen die diakoniewissenschaftlichen Beiträge. Auch sie wollen nicht den Eindruck erwecken, als würde auf dem Altar des Gemeinsamen das Individuelle geopfert. So stellt Christian Albrecht dem von ihm herausgegebenen Tagungsband die Formulierung voran: „Gemeinwohl“ sei „der verbindende Rahmen, der ein freiheitsorientiertes Leben unter den Bedingungen der Pluralität ermöglicht.“<sup>10</sup> In einem anderen Band ist vom dem „Wohl einer möglichst großen Zahl von Mitgliedern eines Gemeinwesens“<sup>11</sup> die Rede. Der darauffolgende Beitrag ergänzt: Es sei der „Zustand eines Gemeinwesens, wie es Voraussetzungen für den Einzelnen schafft, sich in seiner Verbundenheit mit anderen zu entfalten“<sup>12</sup>, um dann zu ergänzen: „Im Zentrum unseres Gemeinwohlverständnisses steht somit der einzelne Mensch mit seiner Individualität, mit seinen jeweils eigenen, unterschiedlichen Bedürfnissen und Bedarfen.“<sup>13</sup> Deziert diese Gemeinwohlvorstellungen auf eine „inhaltlich gefüllte, allgemein verbindlich zu machende Vorstellung des guten o[der] gelingenden Lebens“ zugunsten eines „Minimalkonsens[es]“<sup>14</sup>.

---

<sup>6</sup> Vgl. Gräß-Schmidt: Gemeinwohl (Anm. 1) 165-166.

<sup>7</sup> Christian Dopheide: Zur Einführung in die Themenstellung, in: Albrecht (Hg.): Was leistet die Diakonie fürs Gemeinwohl? (Anm. 2), 1-13; hier: 8.

<sup>8</sup> Vgl. EKD (Hg.): Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft. Eine Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland, Gütersloh 1991.

<sup>9</sup> Vgl. mit leicht skeptischem Ton Wolfgang Huber: „Gemeinwohl und Eigennutz“. Zukunftsaufgaben kirchlicher Wirtschaftsethik, in: Hans Ulrich Germann u. a. (Hg.): Das Ethos der Liberalität. Festschrift für Hermann Ringeling zum fünfundsiebszigsten Geburtstag (Studien zur Theologischen Ethik 54), Freiburg/Wien 1993, 315-329; hier 326-329 und mit gegenläufiger Kritik Gräß-Schmidt: Gemeinwohl (Anm. 1) 163.

<sup>10</sup> Christian Albrecht: Vorwort, in: Ders. (Hg.): Was leistet die Diakonie fürs Gemeinwohl? (Anm. 2), V-X; hier: VII.

<sup>11</sup> Ludwig: Drogen und Suchtarbeit (Anm. 2) 62.

<sup>12</sup> Dobler/Kuhn/Nachbaur: Gemeinwohl und soziale Dienstleister (Anm. 2) 73.

<sup>13</sup> A. a. O., 74.

<sup>14</sup> Nothelle-Wildfeuer: Gemeinwohlorientierung (Anm. 2) 190.

## II.

Ein solch inhaltlich zurückhaltendes, auf freie Entfaltung des Einzelnen abzielendes Verständnis von Gemeinwohl ist weder historisch noch logisch selbstverständlich. Historisch dürfte, wie bereits angedeutet, ein Verständnis überwiegen, das den Einzelnen der Gemeinschaft unterordnet. Dabei muss man nicht einmal an die deutschen Diktaturerfahrungen denken, in denen der Einzelne brachial zugunsten des großen Ganzen abgewertet und in die Pflicht genommen wurde.<sup>15</sup> Vermutlich funktionierten solche Indienstnahmen für das Gemeinsame auch deshalb, weil sie an ein gesellschaftliches Selbstverständnis anknüpfen konnten, das einen solchen sozialen Mechanismus zumindest ansatzweise internalisiert hatte: dass es Güter wie die Familie, den Stand, den Staat, die Nation, das Volk usw. gibt, die den Einzelnen an Wert übersteigen. Uwe Volkmann formuliert diese Sicht exemplarisch für das Rechtsverständnis: „[D]er Einzelne entfaltet sich [...] wesentlich in der Gemeinschaft und auf sie hin“<sup>16</sup>.

Logisch stellt sich das Problem, dass die freie Entfaltung des Einzelnen von Leistungen abhängt, die ihm die Gesellschaft bereitstellt.<sup>17</sup> Das lässt sich ausgerechnet an einem der klassischen Bezugspunkte für eine starke Akzentuierung freier Selbstentfaltung illustrieren: dem Eigentum. Individuelles Eigentum ist nicht nur dahingehend von Leistungen der Gesellschaft abhängig, dass es durch Gesetze, Polizei, Gerichte und eine vorgebildete Moral geschützt wird, sondern noch grundsätzlicher wird Eigentum überhaupt erst durch eine gesellschaftliche Verabredung geschaffen. Eigentum gibt es erst dort, wo es das rechtlich konstituierte Institut des Eigentums gibt.<sup>18</sup> Zieht man den Gedanken wieder vom konkreten Beispiel auf die allgemeine Ebene, kann man sagen: „Individualität ist ein soziales und politisches Produkt, das sich nicht von selbst versteht.“<sup>19</sup>

Wie kommt es nun angesichts der Nichtselbstverständlichkeit zu diesem Produkt? Warum schafft die Gesellschaft Platz für individuelle Selbstentfaltung? Warum fährt sie ihre inhaltlichen Zielvorstellungen des guten Lebens zugunsten freier Entfaltung des doch von ihr abhängigen Einzelnen zurück? In diese theoretische Lücke ließe sich nun das „Menschenrechtsethos als *das* ethische Projekt der Moderne“<sup>20</sup> schieben. Mit anderen Worten:

---

<sup>15</sup> Vgl. etwa Wolfgang Maaser: Das Konzept und die Idee der Dienstgemeinschaft zwischen 1934-1952, in: Johannes Eurich/Wolfgang Maaser: Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg 47), Leipzig 2013, 308-370; 310-333 und auch Ilko-Sascha Kowalczyk: Die Übernahme. Wie Ostdeutschland Teil der Bundesrepublik wurde, München 2024, 138.

<sup>16</sup> Uwe Volkmann: Rechtsphilosophie. Ein Studienbuch (Kurzlehrbücher für das juristische Studium), München 2018, 8.

<sup>17</sup> Vgl. a. a. O., 135-138.

<sup>18</sup> Vgl. Christoph Möllers: Das Grundgesetz. Geschichte und Inhalt, C.H. Beck Wissen, München 2019, 49-51.

<sup>19</sup> Ders.: Freiheitsgrade. Elemente einer liberalen politischen Mechanik, Edition Suhrkamp, Berlin 2021, 87.

<sup>20</sup> Nothelle-Wildfeuer: Gemeinwohlorientierung (Anm. 2) 190.

Die Konzentration der Gesellschaft auf den einzelnen Menschen verdankt sich einer spezifischen Erkenntnis über seinen Wert und seine Würde. Menschliches Leben ist um seiner selbst willen wertvoll und darf deshalb im Letzten auch nicht durch eine Gemeinschaft verzweckt werden.

Vielleicht lässt sich dieser Gedanke des Wertes des einzelnen Menschen, der sich einer Verzweckung gegenüber sperrt, nicht ohne Pathos formulieren. Doch auch wenn man seine Erkenntnis als gesellschaftlichen Fortschritt verbucht, ist doch gleichzeitig wahrzunehmen, dass die Ausgestaltung dieses Gedankens Teil einer komplexen Aushandlungsgeschichte ist. Damit ist nicht nur gemeint, dass seine Ahnen ziemlich lange ziemlich gut aus heutiger Sicht absurde Ungerechtigkeiten akzeptieren konnten.<sup>21</sup> Grundsätzlicher noch ist es problematisch, wenn man dem Gedanken „teleologische [...] Zwangsläufigkeit“<sup>22</sup> beimisst, als wäre im Keim das Spätere schon vorhanden. Es ist vielmehr klärungsbedürftig und in gewissen Grenzen offen, was gesellschaftlich aus dem Gedanken der unverzweckbaren Würde des Menschen konkret gemacht wird. Dabei muss man nicht in vergangene Jahrhunderte zurückgehen und sich über Sklaverei und Wahlrecht den Kopf zerbrechen. Nicht zuletzt das Grundgesetz zeigt, dass die Geschichte der Menschenrechte die Geschichte ihrer Auslegung ist.<sup>23</sup>

### III.

Das eben Gesagte lässt sich durch eine Anekdote zusammenfassen und präzisieren. Der Historiker Ewald Frie beschreibt am Beispiel seiner Herkunftsfamilie den, wie der Untertitel seines Buches sagt, „stille[n] Abschied vom bäuerlichen Leben in Deutschland“.<sup>24</sup> Dabei kommt er unter anderem auf die in der bäuerlichen Kultur entwickelten Absicherungssysteme zu sprechen. Traditionell erhielten die Kinder, die bei der Hofübergabe leer ausgingen, eine Entschädigung. Diese lehnen seine Geschwister in den 1970er Jahren ab. Besonders die Schwestern wollen keine Aussteuer mehr haben. Diese Unabhängigkeit hat einen Grund: „[A]nders als alle anderen seit dem 19. Jahrhundert mit Hofübergaben befassten Fries“ haben sie nämlich „einen mächtigen Freund: den Staat.“<sup>25</sup> So macht es unter anderem das Bafög möglich, ein Studium aufzunehmen und der Welt der Eltern den Rücken zuzukehren.

In dieser Miniatur lässt sich die umrissene Transformation des Gemeinwohlverständnisses zusammenfassen: Während die Aussteuer nur geringe soziale Bewegungsfreiheit lässt und über

---

<sup>21</sup> Vgl. Heinrich August Winkler: *Geschichte des Westens. Von den Anfängen der Antike bis zum 20. Jahrhundert*, München 2016, 175-244 und besonders 185.

<sup>22</sup> Tine Stein: *Himmlische Quellen und irdisches Recht. Religiöse Voraussetzungen des freiheitlichen Verfassungsstaates*, Frankfurt/New York 2007, 19.

<sup>23</sup> Vgl. Möllers: *Das Grundgesetz (Anm. 18)* 56-59.68-92.

<sup>24</sup> Ewald Frie: *Ein Hof und 11 Geschwister. Der stille Abschied vom bäuerlichen Leben in Deutschland*, München 2023.

<sup>25</sup> A. a. O., 137. Vgl. insgesamt 129-141.

die damit einhergehenden Rollenerwartungen an das bäuerliche Leben bindet, ermöglichen es nicht nur, aber vor allem die Bildungsinstitute, die die junge Bundesrepublik aufbaut, aus dem Vorgegebenen heraus zu treten und sich in für Vorgängergenerationen ungeahnter Weise nach eigenen Vorstellungen zu entfalten.

Allerdings fallen zwei Beobachtungen ins Auge, die das bisher Gesagte präzisieren. Zum einen besitzt die Aussteuer, so sehr sie an das bäuerliche Leben bindet, doch die Pragmatik, insbesondere der Frau durch eigenen Besitz ein gewisses Maß an Eigenständigkeit gegenüber ihrem zukünftigen Ehemann und der Schwiegerfamilie zu gewährleisten. Der individuelle Spielraum mag begrenzt sein und doch ist die Aussteuer nicht restlos kollektivierend. Zum anderen ermöglicht der Staat zwar ein Studium und eine gute Berufsausbildung im Fach eigener Wahl und doch motiviert er zu einem Studium und verteilt kein bedingungsloses Grundeinkommen. Er hat mit dem, was er fördert, ein Interesse, das über die freie Entfaltung des Einzelnen hinaus geht. Auch die durch den Staat bereitgestellten Bildungsinstitute und Fördermöglichkeiten sind nicht völlig ziellos.

Wenn das Beispiel aussagekräftig ist, lässt sich daraus eine interessante Konsequenz ziehen: Vielleicht unterscheiden sich das Früher und das Heute weniger grundsätzlich als die Gegenüberstellung – Orientierung an der Gemeinschaft vs. Orientierung am Einzelnen – nahelegen mag. Denn in beiden Fällen gibt es individuelle Freiräume, die gegenüber dem Zugriff anderer geschützt werden, und in beiden Fällen geht es um Erwartungen, die die Umwelt gegenüber den Einzelnen anmeldet. Das Unterscheidende ist also nicht das Ob der Freiräume und auch nicht das Ob der Erwartungen, sondern die Skalierung: Wie viel Raum wird dem Einzelnen zur freien Entfaltung zugestanden und was wird von ihm an Dienst an der Allgemeinheit erwartet? Das richtige Maß ist in dem pauschalen Verweis auf Menschenrechte, Würde und Unverzweckbarkeit noch nicht vollständig enthalten, sondern Ergebnis des jeweils neu zu vollziehenden Aushandlungsprozesses.<sup>26</sup>

In dieser Aushandlung setzt jede Gesellschaft eine Grenze und markiert, was als legitime, durch die Gesellschaft ermöglichte, freie Entfaltung gelten darf und was zu kritisierende Übertreibung ist. Es wird definiert, wo sich berechtigtes Selbstinteresse und zu kritisierender Egoismus trennen. Doch diese Grenze ist nicht fest. Sie liegt mal da und mal dort, jeweils abhängig von den gesellschaftlichen Aushandlungen. Um nochmals das Bafög-Beispiel zu bemühen: was ein angemessenes Leben für eine Frau ist, wie viel Loyalität Familie beanspruchen kann, welches Studium einer gesellschaftlichen Finanzierung gegenüber angemessen ist und so weiter, hat sich in der Geschichte immer wieder verändert. So kann es sein, dass etwas, was in der Vergangenheit als unverschämter Akt gegenüber der Gemeinschaft interpretiert wurde, irgendwann als beindruckende emanzipatorische Leistung erscheint.

---

<sup>26</sup> Vgl. dafür instruktiv Möllers: Das Grundgesetz (Anm. 18), 44-46 und auch Uwe Volkmann: Darf der Staat seine Bürger erziehen (Würzburger Vorträge zur Rechtsphilosophie, Rechtstheorie und Rechtssoziologie 44), Baden-Baden 2012.

Gerade die Übertreibung kann ein Mittel sein, bestehende Grenzen zu verschieben: „Die Chance, Dinge zu übertreiben, ist nicht nur der Preis, sondern auch der Lohn der Freiheit, während die Forderung, sein Selbst nur sinnvoll, sozial oder moderat zu entwickeln, diese infrage stellt.“<sup>27</sup>

#### IV.

Aus den angestellten Überlegungen ergibt sich eine Anforderung an die Rede von Gemeinwohl in der Diakoniewissenschaft: Wer von Gemeinwohl spricht, sollte die fließenden und nicht selbstverständlichen Grenzen zwischen legitimer Selbstentfaltung und zu kritisierendem Egoismus, die Ungewissheit solcher Wertungen und ihre Abhängigkeit von gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen gerade im historischen Längsschnitt ernst nehmen. Das macht die Frage dann allerdings umso schwerer, auf welcher Seite die Diakonie zu stehen hat. Für wen setzt sie sich ein? Ist sie Vertreterin des Gemeinsamen gegenüber überbordender Fokussierung auf das eigene Wohlergehen? Oder stellt sie sich an die Seite derer, die sich von den Zugriffen, Erwartungen und Ansprüchen der Gesellschaft frei machen wollen? Angesichts der Offenheit des Aushandlungsprozesses gibt es auf diese Frage keine allgemeingültige Antwort und insofern für die Diakonie auch keinen Ort, an dem sie per se zu stehen hat.

Bei der Reflektion kann es aber helfen, die Diakonie nicht nur als Anwältin für die eine oder andere Richtung zu verstehen, die zuschauend irgendeine Meinung zum Geschehen hat. Die Diakonie ist durch die ihr zugehörigen Organisationen selbst Akteurin, die dieses Spannungsfeld nicht nur beobachtet, sondern sich in ihm bewegt. Zum einen verfolgen auch diakonische Unternehmen Interessen der Selbsterhaltung. Sie konkurrieren mit anderen Anbietern und möchten für ihre Dienstleistungen auch in Zukunft gefördert werden und sich gegebenenfalls durchsetzen. Ihr Einsatz für das Gemeinsame ist in untrennbarer Weise verbunden mit dem Einsatz für das Eigene. Zum anderen sind diakonische Organisationen immer auch konfrontiert mit individuellen Wünschen und Bedürfnissen ihrer Klient:innen nach Teilhabe und Inklusion und der Mehrung individueller Spielräume. Die Diakonie mag hier Anwältin gegen Ghettoisierung und für Inklusion sein. Sie ist aber immer auch Umsetzende von Rechtsvorgaben, die sich an den vorhandenen Ressourcen und ab und an auch an dem Selbstverständnis der Mitarbeitenden und der in der Organisation ausgeprägten Identität stoßen kann. Sie kommentiert die Aushandlung zwischen legitimer Selbstentfaltung und problematischem Anspruchsdenken also nicht nur. Sie vollzieht sie immer mit.

---

<sup>27</sup> Möllers: Freiheitsgrade (Anm. 19), 39.

## Literatur

- Christian Albrecht/Reiner Anselm: Öffentlicher Protestantismus. Zur aktuellen Debatte um gesellschaftliche Präsenz und politische Aufgaben des evangelischen Christentums (Theologische Studien. NF 4), Zürich 2017.
- Christian Albrecht (Hg.): Was leistet die Diakonie fürs Gemeinwohl? Diakonie als gesellschaftliche Praxis des Öffentlichen Protestantismus, Tübingen 2018.
- Jörg Dierken: Zwischen Partizipation und Respekt. Liberalismus, Kulturalismus und das bonum commune, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik 65 (2021), 187-201.
- Ulrich Dobler/Ulrich Kuhn/Markus Nachbaur: Gemeinwohl und soziale Dienstleister: Auf dem Weg in die Netzwerkgesellschaft, in: Hanns-Stephan Haas/Christoph Ploß (Hg.): Chancen begreifen. Soziale Leitbegriffe im Gespräch zwischen Politik und Sozialwirtschaft (Diakonie. Bildung – Gestaltung – Organisation 23), Stuttgart 2021, 73-89.
- Christian Dopheide: Zur Einführung in die Themenstellung, in: Christian Albrecht (Hg.): Was leistet die Diakonie fürs Gemeinwohl? Diakonie als gesellschaftliche Praxis des Öffentlichen Protestantismus, Tübingen 2018, 1-13.
- Ronald Dossi: Diakonische Unternehmen und das Gemeinwohl. Integrative Unternehmensethik, gesellschaftliche Diakonie und die Gestaltung diakonischer Unternehmenspolitik (Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement 13), Baden-Baden 2019.
- EKD (Hg.): Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft. Eine Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland, Gütersloh 1991.
- Ewald Frie: Ein Hof und 11 Geschwister. Der stille Abschied vom bäuerlichen Leben in Deutschland, München <sup>15</sup>2023.
- Elisabeth Gräß-Schmidt: Gemeinwohl. Rückgewinn eines antiquierten Begriffs in der pluralen Gesellschaft, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik 59 (2015), 163-167.
- Elisabeth Gräß-Schmidt /Reiner Preul (Hg.): Marburger Jahrbuch Theologie 26. Gemeinwohl (Marburger Theologische Studien 121), Leipzig 2014.
- Wolfgang Huber: „Gemeinwohl und Eigennutz“. Zukunftsaufgaben kirchlicher Wirtschaftsethik, in: Hans Ulrich Germann u. a. (Hg.): Das Ethos der Liberalität. Festschrift für Hermann Ringeling zum fünfundsiebzigsten Geburtstag (Studien zur Theologischen Ethik 54), Freiburg/Wien 1993, 315-329.
- Rebekka Klein: Das soziale Band der Religion. Von der Funktionalität religiösen Sozialkapitals zur Performanz einer Lebensform sui generis, in: Neue Zeitschrift für Systematische Theologie und Religionsphilosophie 62 (2020), 114-137.
- Ilko-Sascha Kowalczyk: Die Übernahme. Wie Ostdeutschland Teil der Bundesrepublik wurde, München <sup>7</sup>2024.

- Daniela Ludwig: Drogen und Suchtarbeit. Gemeinschafts- und Gemeinwohlaufgabe, in: Hanns-Stephan Haas/Christoph Ploß (Hg.): Chancen begreifen. Soziale Leitbegriffe im Gespräch zwischen Politik und Sozialwirtschaft (Diakonie. Bildung – Gestaltung – Organisation 23), Stuttgart 2021, 62-72.
- Christoph Möllers: Das Grundgesetz. Geschichte und Inhalt, C.H. Beck Wissen, München <sup>3</sup>2019.
- Christoph Möllers: Freiheitsgrade. Elemente einer liberalen politischen Mechanik, Edition Suhrkamp, Berlin <sup>4</sup>2021.
- Herfried Münkler/Harald Bluhm: Einleitung: Gemeinwohl und Gemeinsinn als politisch-soziale Leitbegriffe, in: Herfried Münkler/Harald Bluhm (Hg.) Gemeinwohl und Gemeinsinn. Historische Semantiken politischer Leitbegriffe (Forschungsberichte der interdisziplinären Arbeitsgruppe „Gemeinwohl und Gemeinsinn“ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften 1), Berlin 2001, 9-30.
- Ursula Nothelle-Wildfeuer: Gemeinwohlorientierung, in: Norbert Friedrich u. a. (Hg.): Diakonie-Lexikon, Göttingen 2016, 190.
- Wolfgang Maaser: Das Konzept und die Idee der Dienstgemeinschaft zwischen 1934-1952, in: Johannes Eurich/Wolfgang Maaser: Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg 47), Leipzig 2013, 308-370.
- Tine Stein: Himmlische Quellen und irdisches Recht. Religiöse Voraussetzungen des freiheitlichen Verfassungsstaates, Frankfurt/New York 2007.
- Uwe Volkmann: Darf der Staat seine Bürger erziehen (Würzburger Vorträge zur Rechtsphilosophie, Rechtstheorie und Rechtssoziologie 44), Baden-Baden 2012.
- Uwe Volkmann: Rechtsphilosophie. Ein Studienbuch (Kurzlehrbücher für das juristische Studium), München 2018.
- Heinrich August Winkler: Geschichte des Westens. Von den Anfängen der Antike bis zum 20. Jahrhundert, München <sup>5</sup>2016.

# **Die Diakonie im Kontext politischer Veränderungen in Europa.** Die „Bedeutung der internationalen Zusammenarbeit für die Erneuerung der Diakonie“

*Julius Filo*

Seit dem Mauerfall, einem der wichtigsten Umbrüche Europas der zu einer Welle von zahlreichen politischen Veränderungen in Europa geführt hat, sind 35 Jahre vergangen. Bei Aufgehalten in Berlin heißt es nun, an jenen Tag zu denken, der einen Symbolcharakter trägt. Damals war mir die Koordination und Verantwortung für die globale Jugend- und Studentenarbeit des Lutherischen Weltbundes (LWB) in Genf überantwortet worden. Nach einer Reihe von Sitzungen mit den Vertretern der evangelischen Jugendarbeit in Ostdeutschland, habe ich am 9. November 1989 am späten Abend in der U-Bahn mit vielen Menschen aus Ostberlin nach Westberlin den Grenzübergang „Checkpoint Charlie“ passiert. In der Nacht ist es dann geschehen. Aus dem Hotel in Westberlin habe ich die Freude der Massen beobachten können.

Vor 35 Jahren sind die politischen Veränderungen eingetreten, die wir bis jetzt mit Bewunderung, Freude, aber auch mit Neugierde beobachten und analysieren. Seit 35 Jahren sind viele Ereignisse eingetreten. „*Tempora mutantur, et nos mutamur in illis*“, sagt eine lateinische Weisheit, die auf Gedanken von Ovid beruht, und die in der Zeit der Reformation im 16. Jahrhundert vertieft wurde.

Wie haben wir uns selbst während dieser Jahre, die so viel an Veränderungen gebracht haben, verändert? Braucht heutige evangelische Diakonie in den jeweiligen Ländern ebenfalls eine Erneuerung? Wahrscheinlich würden wir alle mit einem klaren JA zustimmen. Diese Frage muss aber zuerst lokal gestellt werden, auch wenn wir wissen, dass sie nicht nur lokal, sondern auch global beantwortet werden muss. Deswegen stellen wir heute die Frage: Braucht Diakonie Erneuerung? Wir wissen, dass wir bei der Suche nach Antworten theologische Argumente und ihre programmatischen Perspektiven benennen müssen. Und wir müssen sie in unseren lokalen, aber auch gemeinsamen politisch-gesellschaftlichen Kontext stellen. Dazu dient der folgende Versuch, die Frage aus der lokalen Perspektive und aus unserer historischen und gegenwärtigen Erfahrung zu erörtern.

## 1. Herausforderungen der Diakonie, nachdem die historische Kontinuität in der Slowakei unterbrochen war

Kurz nach dem Jahr 1948 wurden alle sozialen diakonischen Einrichtungen der Kirchen in der Slowakei verstaatlicht. Die Kirche sollte solche Dienstleistungen nicht mehr anbieten. Der

sozialistische Staat hatte den Ehrgeiz, der einzige Träger sozialer Fürsorge für die Menschen zu sein. Wir wissen, dass dies durch eine ideologische Zielvorgabe des Systems bedingt war. Der Staat wollte das Zeugnis der Kirchen schwächen und letztendlich den Glauben und die Kirchen loswerden. Die Kirchen ohne Diakonie handeln nur durch Worte. Sie leisten keinen Beitrag zur sichtbaren Lösung der Bedürfnisse der Menschen. In der Vergangenheit vor 1989 konnte kirchliche diakonische Arbeit in unserem Land aus diesem Grund nur durch Einzelne geleistet werden, ohne jegliche Unterstützung durch eine Organisation.

Die Planer der "sozial gerechten Welt" haben den Platz der Kirche in der sozialistischen Gesellschaft folgendermaßen gesehen: "Die Kirche sollte die religiösen Bedürfnisse der Bürger befriedigen“, aber sie sollte nicht die anderen Bürger stören. So ist die erfolgreiche Entwicklung der Diakonie bis zum Jahre 1948 als organisierter Dienst der Kirche unterbrochen worden. Seit 1989 leben wir in einer Gesellschaft ohne irgendwelche ideologisch begründeten administrativen Beschränkungen. Gott gab uns Freiheit – ein gnädiges Geschenk an uns. Wie werden wir damit umgehen? Seit 35 Jahren haben die Kirchen ihre Diakonie mühsam wieder aufgebaut. Wir können über viele positive neue Schritte berichten. Wir wissen auch, dass wir viel erreicht haben, besonders auf dem Gebiet des öffentlichen diakonischen Dienstes und der sozialen kirchlichen Fürsorge, aber in vielerlei Hinsicht sind wir erst am Anfang eines hoffnungsvollen Prozesses. Sind wir dabei, dies fortzusetzen? Oder stellen wir nun fest, dass dies wahrscheinlich genug sei? Sind wir womöglich dabei uns einzureden, dass wir in der Diakonie in verantwortlicher Weise nichts mehr tun können, weil unsere personellen und finanziellen Möglichkeiten ausgeschöpft sind? Oder sind wir dabei, den Mut für mehr zu finden?

Welche Herausforderung empfinden wir während dieser Jahre der relativen Freiheit für den Dienst der Kirche? Ich möchte eine benennen, die uns seit 35 Jahren begleitet: Viele aktive Christen, die an der Entwicklung der missionarischen Aktivitäten mitwirken, empfinden die soziale Fürsorge grundsätzlich als eine Aufgabe des Staates: Der Staat sammelt wirtschaftliche Mittel (Steuergelder) und soll weiterhin die soziale Verantwortung in der Gesellschaft tragen. Die Rolle der Kirche besteht darin, diesen vom Staat organisierten und getragenen sozialen Dienst in einer seelsorgerlichen, pastoralen Weise zu begleiten. Ein solches Missverständnis ist auch im Staat-Kirche-Verhältnis (etwa in Skandinavien und anderswo) weit verbreitet. Doch die Frage bleibt: Reicht es aus, wenn Kirche nur begleitet?

Was würde erreicht, wenn die Diakonie mit ihrer ganzheitlichen Verantwortung entwickelt wird? Gelingt es uns, durch unseren vollen Einsatz auch im wirtschaftlichen, organisatorischen, personellen und geistlichen Bereich mehr zu erreichen? Oder reicht es aus, einen guten pastoralen, seelsorglichen Begleitdienst in den staatlichen Einrichtungen anzubieten und zu realisieren? Welche Chancen hat die internationale Zusammenarbeit für die Erneuerung der Diakonie? Welche neuen Möglichkeiten kann diese internationale Zusammenarbeit oder sogar internationale Vernetzung der Diakonie anbieten?

## 2. Internationale Zusammenarbeit war in der Geschichte ein Instrument der Erneuerung.

In unserer Kirche gab es geschichtlich drei Zentren, aus denen die diakonische Arbeit erwachsen ist. Bei allen kann man klar nachweisen, dass beim Aufbau die internationale geistliche und organisatorische Zusammenarbeit eine wesentliche Rolle gespielt hatte.

### 2.1 Das Mutterhaus und Krankenhaus in Bratislava / Preßburg

Als eine Erneuerung der Diakonie hat man das Entstehen der ersten diakonischen Anstalten und des Diakonissenmutterhauses im 19. Jahrhundert in Preßburg verstanden. Es ging wohl um eine Gründung, doch man verstand es damals als eine Erneuerung. Pfarrer Carl Eugen Schmidt hat es in der Geschichte der evangelischen Kirchengemeinde A.B. in Preßburg<sup>1</sup> so gesehen: „es handelte sich um keine kirchliche Neuschöpfung, sondern bloß die Erneuerung des dahingesunkenen apostolischen und daher urchristlichen Amtes der Hilfe. In Röm 16,1 ist uns die Diakonisse Phöbe bei ihrem Namen genannt.“<sup>2</sup> Nach Schmidt ist „die Erneuerung der weiblichen Diakonie eben kein Ausfluss unevangelischer Werkheiligkeit, sondern vielmehr ein lebendiger Erweis dessen um den alles menschliche Verdienst ausschließenden Glauben an die freie Gnade Gottes in Christo noch immer ein „schäftig, tätig, mächtig Ding“ ist wie Luther sagt. Die Diakonissenhäuser sind nicht bloß Stätten christlicher Tätigkeit aus Nächstenliebe, sondern auch Brennpunkte lebendigen Glaubens und vor allem Stätten kirchlich-nüchterner Seelenführung und gesunden kirchlichen Sinnes überhaupt.“

Diese Aussagen des Gründers der ersten diakonischen Anstalten und Programme und vor allem des Mutterhauses in Bratislava, wollten wir an dieser Stelle als ein wichtiges theologisches Bekenntnis für uns setzen. Wir sehen es so, dass diese Aussagen als ein Auftrag für die Zukunft verstanden werden kann.

- Bei jeder Gründung eines diakonischen Werkes handelt sich in jeder neuen Epoche immer um eine Erneuerung. Um die Erneuerung dessen, was in biblischer Zeit durch Christus in der Macht des Heiligen Geistes durch Apostel angefangen worden ist.
- Bei den Aktivitäten der Diakonie handelt sich immer nicht nur um eine fachlich verantwortliche soziale Arbeit, und nicht nur um die christliche Liebestätigkeit,

---

<sup>1</sup> Vgl. Evangelische Kirchengemeinde A.B. (Hg.): Geschichte der evangelischen Kirchengemeinde A.B. in Pozsony/Preßburg, Zur dreihundertjährigen Jubelfeier der Gemeinde in deren Auftrage aus den Quellen dargestellt, In zwei Teilen, Pozsony 1906.

<sup>2</sup> Carl Eugen Schmidt: Das Diakonissen-Mutterhaus, in: Evangelische Kirchengemeinde A.B.: Geschichte der evangelischen Kirchengemeinde A.B. in Pozsony/Preßburg, Zur dreihundertjährigen Jubelfeier der Gemeinde in deren Auftrage aus den Quellen dargestellt, II. Teil, Pozsony 1906, 365-370: 365.

sondern geht es hier immer darum, dass an dieser Stelle Brennpunkte des Glaubens lebendig sind und dabei ein verantwortlicher seelsorglicher Dienst angeboten wird.

In Bratislava ist aus den Kräften der christlichen Nächstenliebe das älteste diakonische Werk als eine Erneuerung der biblischen Diakonie entstanden. Seine Geschichte fängt im Jahre 1794 an, als die deutsche evangelische Kirchengemeinde ein Waisenhaus zuerst für Knaben und elf Jahre später für Mädchen gegründet hat. Die älteste Form einer diakonischen Zusammenarbeit in unserem Lande, die man als international bezeichnen kann, fängt im Jahre 1891 an.

Carl E. Schmidt bringt in seiner Studie noch eine wichtige Tatsache, die auch ein Beweis dafür ist, dass die Qualität der apostolischen Diakonie trägt. „Bemerkt sei nur noch, dass man gleich im Anfange schon entschlossen war, die Anstalt so anzulegen, dass sie (...) *berufen wäre, dereinst ein Mutterhaus für ganz Ungarn zu werden*“.<sup>3</sup> Auch hier kann man von einer biblisch-theologischen Qualität der Diakonie sprechen. Mut zum Wachstum, Berufung zum Dienst an den Anderen, Erweiterung als ein missionarisches Attribut der Diakonie.

Obwohl die Zusammenarbeit damals innerhalb der österreichisch-ungarischen Monarchie passierte, kam es zu einer internationalen Zusammenarbeit, als sich Pfarrer Gustav Ebner mit dem Mutterhaus in Gallneukirchen in Verbindung setzte. Dieses war gerne bereit, zwei ihrer Diakonissen für den Anfang zu entsenden, es geschah im Frühling 1891. Die ersten Schwestern waren Therese Maier und Ida von Sääf. Zur offiziellen Eröffnung der Anstalt wurde die leitende Schwester der Wiener Station Elisabeth Obermeir als Oberschwester nach Preßburg gesandt. Am 2. August 1891 fand im Rahmen des sonntäglichen Nachmittagsgottesdienstes die feierliche Einführung statt.<sup>4</sup> Mit Hilfe vom Evangelischen Diakoniewerk in Gallneukirchen, hat man ein eigenes Diakonieheim eröffnet. Als Ziel galt, Schwestern für den diakonischen Dienst auszubilden. Im Jahre 1914 hat die Diakonie in Preßburg / Bratislava ein neues repräsentatives Gebäude erhalten. Hier haben folgende Einrichtungen ihr Zuhause gefunden: Diakonissenmutterhaus, Krankenhaus, Waisenhäuser, Altenheim, und Kapelle. Jahrelang war Senior Carl Eugen Schmidt deren Verwalter. Im Jahre 1930 arbeiteten in der Einrichtung 46 geweihte Diakonissen, drei Probeschwestern, fünf Kandidatinnen und vier Hilfsschwestern.<sup>5</sup>

Aus der Geschichte lernen wir viele Einzelheiten, die den Mut der Christen zeigen und zur Nachfolge einladen. Diese gesegnete Arbeit wurde damals innerhalb der Österreichisch-Ungarischen Monarchie geleistet. Sie war durch die Fähigkeit der Völker und Kirchen zusammenzuarbeiten, gestärkt. Die Ausbreitung dieses Dienstes in neue Gebiete nach Osten war eindeutig und brachte viele Früchte. Pfarrer Andreas Metztl stellt fest, dass die Autorität Schmidts hinter dem Neubau des Diakonissenmutterhauses mit Krankenhaus am

<sup>3</sup> Schmidt, Das Diakonissen-Mutterhaus, 366.

<sup>4</sup> Vgl. a. a. O: 366 f.

<sup>5</sup> Siehe mehr: Martin Kovács u. a. (Hg.): ECAV-SK 1921-2021 [Hundert Jahre der Ev. Kirche A.B. in der Slowakei], Sv. Mikuláš 2022, 86 ff.

Palisadenweg im Frühjahr 1914 stand. Das Preßburger Diakonissenmutterhaus wurde auch Vorbild für die slowakischen Diakonissenhäuser in Stará Tura und Liptovský Svätý Mikuláš.<sup>6</sup>

## 2.2 Der Dienst der Liebe in Stará Turá

In Stará Turá entstand am Anfang des 20. Jahrhunderts eine neue wichtige Linie der diakonischen Arbeit in der Slowakei. Das Besondere in Stará Turá, das als eine dauerhafte Erscheinung eindeutig im Vordergrund der Diakonie-Erneuerung stand, war die Erneuerung des persönlichen Glaubens. Diese Erneuerung bedeutet vor allem eine lebendige Gemeinschaft mit Christus, regelmäßige Bibelarbeit und Mut zum Dienst und Opferbereitschaft. Zeugnis des Glaubens war in Worten und Taten die Frucht dieser Bewegung.

Kristina Royová (1860 – 1936)<sup>7</sup> wurde mit ihren 77 Schriften (Bücher, Novellen, publizierte Aufsätze) die meistübersetzte slowakische Schriftstellerin. Das Buch „Ohne Gott in der Welt“ wurde in 28 Sprachen übersetzt und veröffentlicht. Ihre Schwester Maria hat wiederum viele geistliche Lieder verfasst. Diese Schriften haben in der Zeit einer akuten Not an slowakischsprachiger und geistlicher Literatur zur Stärkung des Glaubens enorm beigetragen. Kristina und Mária Royová waren Töchter des evangelischen Pfarrers in Stará Tura. Die wichtigste Erkenntnis ihrer Tätigkeit war: Die Erneuerung im Glauben, Wiedergeburt im Glauben war für sie die erste Vorbedingung der Aktivierung des Glaubens in barmherziger Liebe. Die diakonischen Aktivitäten ihres Kreises konnte man sich ohne ihre evangelistische Arbeit nicht vorstellen.

Wie ist alles in Gang gesetzt worden? Eine zu der Zeit unglaubliche internationale Erfahrung und internationale Zusammenarbeit, welche die Schwestern entwickelten, waren ein starkes Instrument ihrer Aktivität. Der Bruder Michal Slavka aus Stará Turá, der sich sehr um die Bewahrung und Verbreitung des ganzheitlichen geistlichen Nachlasses der Schwestern Roy bemühte, schrieb: „Als die Roy Schwestern im Jahre 1903 den Pfarrer Karl Kulisz in Kameral-Ellgoth (Komorní Lhotka) bei Teschen (Schlesien) besuchten, haben sie dort die Gräfin Eva von Thiele-Winkler getroffen. Mit ihr haben sie eine innige Beziehung geknüpft und dann errichteten sie 1911 nach deren Vorbild in Stará Tura ein ‚Krankenhaus‘, ein kleines zweistöckiges Gebäude. In der oberen Etage gab es sechs kleine Zimmer mit verschiedenem geschenktem Mobiliar, im Erdgeschoss wohnten die Pflegeschwestern und dort war auch eine ‚Praxis‘. So hat Gott Kristina Royová dazu geführt, dass im Jahre 1911, im Jahre der Gründung

---

<sup>6</sup> Vgl. Andreas Metzl/Hilfskomitee für die Evangelisch-Lutherischen Slowakeideutschen e. V. (Hg.): Arbeiter in Gottes Weinberg, Lebensbilder, deutscher evangelischer Pfarrer, in und aus der Slowakei, im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2004, 230.

<sup>7</sup> Vgl. Kristina Roy. Online abrufbar unter: [https://de.wikipedia.org/wiki/Kristina\\_Roy](https://de.wikipedia.org/wiki/Kristina_Roy) (Zugriff am: 24.11.2025).

des Krankenhauses, ein Kreis an Schwestern für den Dienst an den Nächsten gegründet wurde - das war der Anfang der Diakonie in Stará Turá“.<sup>8</sup>

Die Diakonissenschwestern haben in dem kleinen Krankenhaus, in der Schutzhütte, bei Kindern und mit der Zeit auch in der näheren und weiteren Umgebung, in Haushalten als Pflegerinnen, ausgebildet in Kursen und Krankenhäusern, gearbeitet. Sie pflegten auch besondere Patienten, die nicht nur fachliche Krankenpflege brauchten, sondern vielmehr geistliche Hilfe in ihrem Alter und in ihrer Einsamkeit. So haben sie z. B. die Schriftstellerin Teresia Vansova auf ihren Wunsch, und eine gewisse Zeit auch den Präsidenten Tomáš Garrigue Masaryk gepflegt. Im Jahre 1925 wurde ein Kinderheim – Waisenhaus errichtet unter dem Namen „ein Häuschen“, in dem in gewissen Zeiten bis zu 30 Kinder lebten. Am 2. Januar 1930 wurde der diakonische Verein „Vieroslava“ (Glaubenslob) gegründet. Als „Vieroslava“ offiziell organisiert wurde, gab es in dem Verzeichnis, das dem Protokoll angefügt wurde, 16 Schwestern. Später stieg ihre Anzahl auf 29. Schon einige Jahre später (1933) hat Kristina Royová aus den winzigen Beiträgen ein Altenheim gebaut. Sie gab ihm einen passenden Namen „Ein Haus der weißen Köpfe“. In diesem „Haus der weißen Köpfe“ hat sie ihre letzten drei Lebensjahre verbracht, bis sie der Herr, dem sie treu gedient hatte, am 27. Dezember 1936 im Alter von 76 Jahren heimholte.

Die Schwestern warteten auf keinen Dank, weil sie sich an das Wort der Schrift hielten: Alles, was ihr tut, das tut vom Herzen als dem Herrn und nicht den Menschen. (Kolosser 3,23).<sup>9</sup> Diese Worte von Michal Slavka deuten die Schwierigkeiten an, welche die Schwesternschaft während des zweiten Weltkriegs, als sie jüdische Kinder schützten, erleiden mussten. Später, mit der Übernahme der politischen Macht durch die Kommunisten, wurde „Vieroslava“ Teil des Vereines der slowakischen evangelischen Diakonie, bevor die gesegnete Arbeit administrativ durch die zentralistische Macht des sozialistischen Staates gestoppt wurde.

### 2.3 Das Erbe / die Lehre für die Gegenwart und Zukunft

Das Erbe dieser Arbeit ist eindeutig. Es steht in einem klaren Einklang damit, was die Diakonie in Preßburg und auch die Arbeit des Vereines der slowakischen evangelischen Diakonie hinterlassen hatte.

- Bei jeder Gründung eines diakonischen Werkes handelt es sich in jeder neuen Epoche immer um eine Erneuerung: Um die Erneuerung dessen, was in biblischer Zeit durch Christus in der Macht des Heiligen Geistes durch die Apostel angefangen worden ist. Erneuerung der Diakonie bedeutet jeweils eine Aufgabe,

<sup>8</sup> Michal Slavka, ein Poet, geboren 1921 – heimgegangen 2016 in Seniorenheim AGAPE in Sv. Júr.

<sup>9</sup> Siehe mehr in Michal Slavka: Staroturanska diakonia, in: Julius Filo: Diakonika, Bratislava 2007, 51 f.

die theologische Beziehung zu den biblischen Anfängen der Diakonie herzustellen und aufrechtzuerhalten.

- Die Erneuerung der Diakonie benötigt und bringt mit sich eine Glaubenserneuerung. Diakonie ist eine der Gaben des Heiligen Geistes. In Christus bleibt sie eine Manifestation Seiner Liebe zu der leidenden Welt.
- Bei den Aktivitäten der Diakonie handelt sich nicht nur um eine fachlich verantwortliche soziale Arbeit und nicht nur um die christliche Liebestätigkeit, sondern geht es immer darum, dass Brennpunkte des Glaubens lebendig werden und ein verantwortlicher seelsorgerlicher Dienst angeboten wird.
- Internationale Erfahrung und internationale Zusammenarbeit begleiteten und stärkten in allen historischen Perioden die Diakonierneuerung in unserem Land. Diakonie als ein Teil der ganzheitlichen Mission Gottes wird dadurch eine missionarische Tat des Leibes Christi, der christlichen Kirche in dieser Welt.

### 3. Analyse der neuen Schritte

Die Frage, die wir uns in diesem Teil der Untersuchung stellen wollen, lautet: Inwieweit kann man in den neusten Versuchen der Diakonierneuerung die historischen Merkmale beobachten? Ich möchte mich auf zwei Beispiele beschränken.

#### 3.1 Die ersten Schritte einer diakonischen Ausbildung für den diakonischen Dienst der Kirche

Die Evangelische Theologische Fakultät der Comenius Universität in Bratislava hat auch zur Erneuerung der diakonischen Ausbildung und des Diakonats beigetragen. Dies geschah durch zwei Studienprogramme, die durch das Ministerium für Schulwesen an dieser Fakultät akkreditiert wurden. Seit dem Studienjahr 2005/2006 eröffnet die Universität ein dreijähriges akkreditiertes Bachelor-Programm „Evangelische Soziale Diakonie“ in Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Fakultät. Dieses Programm heißt ab der nächsten staatlichen Akkreditierung „Evangelische Theologie mit der Ausrichtung auf den sozialen Dienst“. Die Vorlesungsfächer sind eine Auswahl aus dem Portfolio des Studienprogrammes „Evangelische Theologie“ (für die zukünftigen Pfarrer), Missiologie, Fächer der diakonischen Theologie (Theologische Grundlagen der Diakonie, Geschichte der Diakonie und der Inneren Mission, Diakonatsamt der Kirche, Gemeinde-Diakonie, Problematik der Anstaltsdiakonie, Rechtsvorschriften für Diakonie in Kirche und Gesellschaft). Bei der Ausbildung der zukünftigen Mitarbeiter der Kirche im sozialdiakonischen Bereich wurde im Einklang mit den geschichtlichen Vorbildern eine feste Grundlage gesetzt. Sie sollte biblische Kenntnisse vermitteln und eine missiologische Ausrichtung für die Mitarbeiter anbieten.

Der zweite Teil der Vorbereitung enthält eine Auswahl der Fächer aus dem Gebiet der sozialen Arbeit, Pädagogik, Sozialpädagogik, Sozialpsychologie, psychologische Propädeutik. Das Studienprogramm wird sowohl in Präsenz- als auch in Fernstudienform angeboten. Seit dem Jahr 2008 wird an unserer Fakultät auch das Magister-Studienprogramm Evangelische Theologie mit der Ausrichtung auf das Management der sozialen Dienste eröffnet.<sup>10</sup> Der Studieninhalt des Programmes wurde mit einer Auswahl an theologischen Fächern, dem Intensivkurs der pastoralen Supervision und zehn Fächern gefüllt, welche Pädagogen der Fakultät für Management der Comenius Universität vortragen. Die Magisterstufe fokussiert sich auf das Management der sozialen Dienste. Auch hier werden theologische Fächer die Grundlage bilden, während der fachliche Stoff von Pädagogen der Fakultät für Management vorgetragen wird.

In den beiden Studienprogrammen auf Bachelor- und Master-Stufe wurde auch nach internationaler Erfahrung und Unterstützung gesucht. Bei dem Fach „Pastorale Supervision“ haben wir eine langjährige fruchtbare Zusammenarbeit mit der „Society for Intercultural Pastoral Care and Counseling“ mit dem Sitz in Düsseldorf, Deutschland vor allem durch den damaligen Präsidenten Pfarrer Helmut Weiß genossen. In den Jahren seit dem Beginn des Programmes haben etwa 170 Studierende das Studienprogramm absolviert. Ob und wieviele dieser Absolventen sich z.B. als Gemeindediakone einführen ließen, ist nicht dokumentiert worden. Unsere Programme zur Vorbereitung der Diakone für den sozialen Dienst der Kirche stehen weiter zur Verfügung. In der Zeit der schwächeren Jahrgänge, wegen der niedrigen Geburtsraten vor 20 Jahren (und das betrifft alle Schulen), wird an unserer Fakultät ein Prozess der Auswertung eingeleitet mit der Hoffnung auf eine Verbesserung oder Neuschöpfung der Studienprogramme für den Dienst der Kirche.

### 3.2 Beispiel einer gegenwärtigen internationalen Zusammenarbeit bei Errichtung und gemeinsamer Trägerschaft der diakonischen Einrichtungen.

Die akademische Tätigkeit im Fach der diakonischen Theologie an der Fakultät wurde in den Jahren seit 2013 durch einschlägige Praktika begleitet. In diesen Jahren wurden mit einem Team freiwilliger und später auch professioneller Mitarbeiter diakonische Dienste im Bereich der Altenpflege und beim Dienst für Kinder mit Behinderung entwickelt. Internationale Erfahrung und internationale Partnerschaft waren dabei grundlegend. Das Evangelische Diakoniewerk Gallneukirchen mit seiner heutzutage schon 150-jährigen Tradition in sozialen Diensten (und etwa 150 Einrichtungen in Österreich und im Ausland) war bereit, eine aktive Partnerschaft mit dem slowakischen Partner, der entsprechenden Einrichtung der

---

<sup>10</sup> Vgl. Univerzita komenského v Bratislave (Hg.): Rímskokatolícka cyrilometodská bohoslovecká fakulta. Rocenka akademický rok [Jahrbuch der Ev.-Theologischen Fakultät der Comenius-Universität] 2005/2006, Bratislava 2005, 43.

Evangelischen Kirche A.B. in der Slowakei, einzugehen. Beide Organisationen haben zwei Schritte unternommen: Sie einigten sich darauf, gemeinsam ein Seniorenheim in Sväty Júr zu bauen und zu betreiben. Dazu wurde eine Eigentümergesellschaft gegründet. Der slowakische Partner stellte eigene Finanzmittel zur Verfügung und sammelte international freiwillige finanzielle Gaben. Der slowakische Partner übernahm auch die Organisation der Errichtung der Gebäude. Der österreichische Partner stellte einen Teil der Finanzen, die für den Bau notwendig waren, bereit.

Der zweite Schritt war, dass beide Organisationen eine Non-Profit Organisation als Betreibergesellschaft gründeten. Diese hat dann zwei Seniorenheime und ein Kindertageszentrum im sozialen System der Slowakischen Republik registriert und geführt. Ein Teil der benötigten zusätzlichen Finanzmittel für die Errichtung und den Bau wurden von der Betreibergesellschaft über den Mietzins eingesammelt und dem österreichischen Partner zurückerstattet. Außerdem haben beide Partner während der Planung in der Bauperiode und bei der Führung des Hauses intensiv zusammengearbeitet. Dadurch kam es zu einem intensiven Austausch der fachlichen Erfahrungen in allen Fragen. Die Erfahrungen bei der Altenpflege und bei der Behindertenhilfe waren sehr hilfreich. In dieser Form hat man qualitativ attraktive Einrichtungen christlichen diakonischen Dienstes entwickelt und für Menschen im Alter und für Kinder mit Behinderung im Netzwerk der sozialen Dienste der Slowakei bereitgestellt (die Kindertagesstätte hat sich inzwischen verselbständigt). In den zwei Altenheimen genießen derzeit 51 Bewohner unsere gemeinsamen Dienste. Die Tatsache, dass wir Teil der Europäischen Union sind, hat eine aktive internationale Partnerschaft in der Diakonie ermöglicht. So wie im Jahre 1890 in Preßburg haben wir wiederum eine gemeinsame diakonische Aktivität in Zusammenarbeit mit dem Evangelischen Diakoniewerk Gallneukirchen entwickelt. Wir haben zwar keine Diakonissen aus Gallneukirchen wie im Jahre 1890/91 aufgenommen, aber doch eine effektive Hilfe bei der Erneuerung der Diakonie entwickelt. Wir sind davon überzeugt, dass diese internationale Partnerschaft einen Vorbildcharakter trägt. Die theologischen, geistlichen und personalbezogenen Quellen und fachliche und finanzielle Kompetenz bringen ihre Früchte an einer neuen Stelle. Es generiert außerdem eine aktive Gemeinschaft im Dienst, überregionale Kontakte und Austausch der Erfahrungen im Dienst der Diakonie-Erneuerung.

#### 4. Die internationale Zusammenarbeit bei der Erneuerung der Diakonie – eine Entwicklungshilfe, oder ein gemeinsamer Weg in die Zukunft?

Die Erneuerung der Diakonie und des Diakonats war und bleibt eine dringliche Erwartung der Kirche seit vielen Jahrzehnten. In der ökumenischen Diskussion hat man sich auf diese zwei Aufgaben konzentriert. Beide hängen eng zusammen.

Zuerst möchte ich kurz auf die theologischen Anliegen, die mit dem Diakonat der christlichen Kirche zusammenhängen, hinweisen. Die Konferenz für praktisches Christentum hat in Stockholm im Jahr 1925 zum ersten Mal Diakonie und Diakonat als eine gemeinsame ökumenische Aufgabe für die Zukunft bezeichnet. Im Jahre 1964 hat die „Faith and Order“ Kommission des Weltkirchenrates unter der Leitung von Lucas Vischer festgestellt, dass „Diakonat in verschiedenen Traditionen Verengung erfahren hat und einer Erneuerung bedarf“.<sup>11</sup> In diesem Dokument unter dem Titel „The Ministry of Deacons“ (Der Dienst der Diakone) wird bekräftigt, dass „dem Diakonen Christus auch Ecclesia – die Diakonin entspricht. Sowie der ganze Dienst der Kirche als Diakonie bezeichnet werden kann, so muss auch das ganze Leben der Kirche Diakonie sein“.<sup>12</sup>

Der Lutherische Weltbund (LWB) hat in der globalen Konsultation „The Diaconal Ministry in the Lutheran Churches“ in Sao Leopoldo, Brasilien 2005 festgestellt, dass „[d]er Dienst der Diakone/innen ein spezifischer Ausdruck eines kirchlichen Dienstes (Amtes)“<sup>13</sup> ist (CA V heißt lateinisch „*De ministerio ecclesiastico*“).<sup>14</sup> Die Realität zeigt allerdings, dass die Erneuerung des Diakonats als eines Dienstes zur Entwicklung und Erneuerung der Diakonie, zumindest in den Kirchen, die schon seit 35 Jahren ihre volle Freiheit für ihren Dienst genießen, immer noch in Anfängen ist. Diakonat war und bleibt ein wichtiger Teil des kirchlichen Dienstes (*ministerium ecclesiasticum* nach der Confessio Augustana kann und soll breiter als nur das Amt des Predigers verstanden werden). Diakonie ist ein wichtiger Bestandteil der Mission. Die Aufgabe des zeitgemäßen und kontextbezogenen Diakonats bleibt eine dringliche Aufgabe. Unsere Kirchen dürfen ihren kirchlichen Dienst nicht nur als den Dienst der Pfarrer und der Pfarrerrinnen verstehen und die Mission Gottes darf nicht nur als Wortverkündigung verstanden werden.

Noch einige theologische Hinweise zu dem Thema Diakonie. Das Thema der ganzheitlichen Mission wird in einem wichtigen Dokument konkretisiert. Der Lutherische Weltbund hat im Jahre 2009 das Dokument „Diakonie im Kontext, Verwandlung, Versöhnung, Bevollmächtigung“ veröffentlicht. Das Ziel des Dokumentes ist, dass die Kommunikation unter den Kirchen erleichtert und unser gemeinsames Wirken als PartnerInnen in der Mission Gottes gestärkt wird. Das Dokument geht von der Diakonie als einem theologischen Konzept aus, das auf die Identität und den Auftrag der Kirche selbst verweist.<sup>15</sup> Wenn wir über die Erneuerung der Diakonie nachdenken, ist es wichtig, uns dem Thema der Identität der Diakonie zu widmen. „Der Schlüssel zur diakonischen Identität liegt darin, dass ihre vertikale und horizontale Dimension untrennbar verbunden sind. Ohne die

---

<sup>11</sup> Ökumenischer Rat der Kirchen [ÖRK]: Das Amt der Diakonie, Genf 1965. 6.

<sup>12</sup> A. a. O., 33.

<sup>13</sup> Lutherischer Weltbund (LWB) (Hg.): Diakonie im Kontext: Verwandlung, Versöhnung, Bevollmächtigung. Ein Beitrag des LWB zu Verständnis und Praxis der Diakonie, Genf 2009, 74.

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> A. a. O., 8.

vertikale Dimension verliert Diakonie ihre spirituelle Weltsicht und ihre Einbettung in Verkündigung und Feier der Kirche. Sie läuft Gefahr, auf die reine Sozialarbeit reduziert zu werden, die von säkularen Interessen und Zielen bestimmt ist.

Die horizontale Dimension der Diakonie ist ebenso wichtig. Ohne sie wäre die Diakonie ihrer Wurzeln im wirklichen Leben beraubt und könnte nicht länger auf die Probleme der Gesellschaft reagieren. Wo dies geschieht, verlagert sich Diakonie zu sehr auf die spirituelle Ebene und ist zu stark eingeschränkt durch ihren theologischen und ekklesiologischen Rahmen. Deshalb muss sich Diakonie dialektisch verhalten und für die Synthese ihrer vertikalen und horizontalen Dimension sorgen. Dies bedeutet, dass sie interdisziplinär betrachtet werden muss – unter Berücksichtigung sowohl theologischer als auch soziologischer Aspekte<sup>16</sup>. Wir möchten an dieser Stelle in Erinnerung rufen, was wir in unseren Beispielen aus eigener bescheidener Geschichte geschildert haben. Die Identität der Diakonie hat sich als eine untrennbare Verbindung der vertikalen und horizontalen Dimensionen entwickelt. Die Erneuerung der Diakonie muss sich der Aufgabe der Erneuerung der Identität widmen. Gegenseitige internationale Hilfe ist dabei sicherlich erforderlich. Zu einer Erneuerungsstrategie der Diakonie gehört sicherlich noch das, was wir in unserer Studie als Möglichkeit untersucht haben. Die Bedeutung der internationalen Zusammenarbeit bei der Erneuerung der Diakonie ist sehr groß.

Seitdem unsere Länder Teil der Europäischen Union sind, sind die Möglichkeiten offen. Viele administrative Hürden sind beseitigt worden. Man kann mindestens feststellen, dass die Gesetzgebung viele konkrete Vereinfachungen für eine internationale Kooperation ermöglicht. Diakonische Partnerschaften können international in konkreten Kontexten entwickelt werden. Sie müssen nicht mehr die Qualität einer Einbahnstraße als Entwicklungshilfe haben. Sondern sie können in echter Partnerschaft mit gegenseitigem Nutzen für alle beteiligten Partner gemeinsam gewagt werden. Diese internationalen Partnerschaften können sich auf die Aufgaben der gemeinsamen theologischen Forschung, diakonischen Ausbildung oder den konkreten partnerschaftlichen Vollzug in diakonischen Einrichtungen konzentrieren. Die Kirche wird dadurch an Glaubwürdigkeit in unseren pluralistischen Gesellschaften gewinnen. Und die beteiligten Partner werden dabei durch die Macht Gottes und Liebe Christi zu dieser Welt gestärkt.

---

<sup>16</sup> A. a. O., 29.

## Literatur

- Evangelische Kirchengemeinde A.B. (Hg.): Geschichte der evangelischen Kirchengemeinde A.B. in Pozsony/Preßburg, Zur dreihundertjährigen Jubelfeier der Gemeinde in deren Auftrage aus den Quellen dargestellt, In zwei Teilen, Pozsony 1906.
- Martin Kovács u. a. (Hg.): ECAV-SK 1921-2021 [Hundert Jahre der Ev. Kirche A.B. in der Slowakei], Sv. Mikuláš 2022.
- Lutherischer Weltbund (LWB) (Hg.): Diakonie im Kontext: Verwandlung, Versöhnung, Bevollmächtigung. Ein Beitrag des LWB zu Verständnis und Praxis der Diakonie, Genf 2009.
- Andreas Metzl/Hilfskomitee für die Evangelisch-Lutherischen Slowakeideutschen e. V. (Hg.): Arbeiter in Gottes Weinberg, Lebensbilder, deutscher evangelischer Pfarrer, in und aus der Slowakei, im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2004.
- Ökumenischer Rat der Kirchen [ÖRK]: Das Amt der Diakonie, Genf 1965.
- Kristina Roy. Online abrufbar unter: [https://de.wikipedia.org/wiki/Kristina\\_Roy](https://de.wikipedia.org/wiki/Kristina_Roy) (Zugriff am: 24.11.2025).
- Carl Eugen Schmidt: Das Diakonissen-Mutterhaus, in: Evangelische Kirchengemeinde A.B. (Hg.): Geschichte der evangelischen Kirchengemeinde A.B. in Pozsony/Preßburg, Zur dreihundertjährigen Jubelfeier der Gemeinde in deren Auftrage aus den Quellen dargestellt, II. Teil, Pozsony 1906, 365-370.
- Michal Slavka: Staroturanska diakonia, in: Julius Filo: Diakonika, Bratislava 2007.
- Univerzita komenského y bratislave (Hg.): Rímskokatolícka cyrilometodská bohoslovecká fakulta. Rocenka akademický rok [Jahrbuch der Ev.-Theologischen Fakultät der Comenius-Universität] 2005/2006, Bratislava 2005.

# Herausforderungen und Perspektiven der Diakonie im vereinten Europa

## Die Aktualität der Bratislava-Erklärung von 1994 für die Diakonie

*Christian Oelschlägel*

Die internationale Dimension diakonischen Handelns hat schon lange eine besondere Relevanz. Auch im wissenschaftlichen Bereich spielte die europäische Dimension am Diakoniewissenschaftlichen Institut in Heidelberg durch Theodor Strohm eine herausragende Rolle. Insbesondere unter den jüngeren Generationen ist Europa eine fest etablierte Größe. Wie kaum zuvor haben viele von der europäischen Freizügigkeit profitiert: Auslandsstudien und Austauschsemester sind selbstverständlich geworden, Reisen erfolgen (in der Regel) ohne Binnengrenzkontrollen, und dank EU-weiten Roamings ist der Mobilfunkzugang grenzüberschreitend nahtlos möglich. Dass diese Wahrnehmung Europas als selbstverständlich und überwiegend positiv besetzt längst nicht selbstverständlich ist, darauf hat vor fast genau zehn Jahren Prof. Dr. Udo Krolzik am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement hingewiesen. Er sprach damals in Brüssel vor der Internationalen Konferenz theologischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Diakonie über Herausforderungen, Risiken und Chancen, die sich für die Diakonie im europäischen Horizont ergeben. In seinem Beitrag hat er daran erinnert, dass die diakoniewissenschaftlich-theologische Beschäftigung mit Europa noch relativ jung ist. Noch 1991 habe eine Studie der Prognos AG festgestellt, „dass Europa für die Wohlfahrtsverbände und damit auch für die Diakonie noch kein Thema“<sup>1</sup> sei. 1996 stellte ein Gutachten „Zur Auswirkung des Europäischen Gemeinschaftsrechts für die mitgliedstaatliche Förderung sozialer Dienstleistungen im Bereich der Freien Wohlfahrtspflege NRW“ fest, dass die sozialen Dienstleistungen noch nicht vom EG-Recht erfasst seien und auch künftig nicht so schnell davon erfasst würden.<sup>2</sup>

Neben dieser Wahrnehmung begann in den 1990er Jahren aber auch eine intensive Auseinandersetzung mit der Frage, welche Herausforderungen sich für die Diakonie in Europa ergeben. In dieser Zeit sind zahlreiche Publikationen entstanden, die den Einfluss Europas auf die Diakonie bzw. die Rolle der Diakonie in Europa reflektierten. Viele dieser Arbeiten stellen fest, dass Europa zukünftig mehr und immer schneller auf die Freie Wohlfahrtspflege und damit auch auf die Diakonie Einfluss nimmt und so zu einer zentralen Herausforderung für die Diakonie geworden ist. Wesentlich für diese veränderte

---

<sup>1</sup> Udo Krolzik, *Theologie der Diakonie im europäischen Horizont*, Brüssel 2014, 1.

<sup>2</sup> Vgl. Knut Ipsen, *Soziale Dienstleistungen und EG-Recht. Auswirkungen des Europäischen Gemeinschaftsrechts auf die mitgliedstaatliche Förderung sozialer Dienstleistungen im Bereich der Freien Wohlfahrtspflege*, Berlin 1997.

Wahrnehmung war, so analysiert es Udo Krolzik, „die Erfahrung, dass die Ökonomieorientierung der Europäischen Union zunehmend auch die nationale Sozialpolitik bestimmt. Eine Erfahrung, die Ende 1997/Anfang 1998 mit den Maßnahmen der nationalen Regierungen zur Erfüllung der im Maastrichter Vertrag festgelegten Konvergenzkriterien für die Wirtschafts- und Währungsunion verbunden war: Der Haushaltsgürtel – und das hieß vor allen Dingen der soziale Gürtel – wurde enger geschnallt“.<sup>3</sup> Die zunehmende europäische Einflussnahme auf die nationale Sozialpolitik wurde insbesondere durch den Vertrag von Amsterdam, der im Oktober 1997 unterzeichnet wurde, verstärkt. In diesem Vertrag ist nämlich auch ein Mandat der Europäischen Gemeinschaft für die soziale Sicherheit und den sozialen Schutz der Arbeitnehmer\*innen enthalten.

Auch theologisch wurde in dieser Zeit die Rolle der (protestantischen) Religion bei der Entstehung einer sozialen Ordnung reflektiert. Man erinnere sich exemplarisch an die Arbeiten von Theodor Strohm, Michael Klein und anderen, die deutlich gemacht haben, dass das Ringen um eine, den Nöten der Menschen gerecht werdende, soziale Ordnung zu den Grundkonstanten der europäischen Geschichte gehört. Die Herausforderungen in der Frühen Neuzeit haben nicht nur eine lebendige – Grenzen und konfessionelle Strömungen überschreitende – Debatte über die notwendigen und ethisch vertretbaren Lösungen hervorgerufen, sondern haben zugleich auch überall in Europa praktische Bemühungen um tragbare soziale Ordnungen hervorgebracht.

In den letzten Jahren ist es diakoniewissenschaftlich, zumindest mit Blick auf wissenschaftliche Publikationen, wieder etwas ruhiger um das Thema Europa geworden. Zwar wird der Einfluss mit Blick auf einzelne Handlungsfelder weiter thematisiert, gerade auch im Hinblick auf die Umsetzung der EU-Vergaberichtlinie oder die Auswirkungen europäischen Rechts auf das kirchliche Arbeitsrecht in Deutschland. Ich erinnere in diesem Zusammenhang an das Urteil des EuGH vom 17. April 2018 im Vorabentscheidungsersuchen des Bundesarbeitsgerichts in der Rechtssache C-414/16, Vera Egenberger gegen Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. Zumindest in der grundlegenden Reflexion sind es nur wenige Titel aus den letzten zehn Jahren, die beispielsweise im Index Theologicus (IxTheo), einer umfassenden internationalen Bibliografie für Theologie und Religionswissenschaft, verzeichnet sind. Im Hinblick auf die wissenschaftliche Zusammenarbeit hat sich jedoch gerade mit den forschungsstarken skandinavischen Hochschulen, aber auch im deutschsprachigen Raum, die Zusammenarbeit deutlich intensiviert. Es ist deutlich, dass wir diesen Austausch brauchen. Insofern ist das diesjährige Tagungsthema der Internationalen Konferenz Theologischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Diakonie ein Schritt in diese Richtung gemeinsamer Überlegungen zur Bedeutung Europas für die Diakonie. Das Tagungsthema steht in einer guten Tradition des internationalen Austauschs im konfessionellen Kontext. Vom 13. bis 18. Oktober 1994, also

---

<sup>3</sup> Udo Krolzik, *Theologie der Diakonie im europäischen Horizont*, Brüssel 2014, 2.

vor nahezu genau 30 Jahren, fand in Bratislava/Slowenien eine Konsultation statt, an der Vertreter\*innen der europäischen Kirchen aus 26 Ländern teilnahmen, die die diakonische Verpflichtung in vielfältigen Handlungsbereichen diskutierten. Die Konsultation war durch die Konferenz Europäischer Kirchen einberufen und in Zusammenarbeit mit dem Ökumenischen Rat der Kirchen sowie mit EURODIAKONIA bzw. dem Europäischen Verband für Diakonie vorbereitet worden. Die dort entstandene Erklärung, die sog. Bratislava-Erklärung, bezieht sich kritisch und konstruktiv auf die kulturelle Tradition Europas. Sie sieht Diakonie gefordert, an einer Vision für Europa mitzuarbeiten, die über das Wirtschaftswachstum hinausgeht und sich auf den Prinzipien des Miteinanderteilens, der Partizipation und der Respektierung von Verschiedenheit gründet. Menschenrechtsorientierung, Demokratie und partnerschaftliche Zusammenarbeit gelten als Basis diakonischen Wirkens.

*„Unsere Zukunftsvision für Europa ist gekennzeichnet durch Offenheit gegenüber der übrigen Welt und durch die Beseitigung von tiefgreifenden wirtschaftlichen Spaltungen, Rassismus und Diskriminierung und durch die Schaffung gleichberechtigter Chancen und Behandlung von Menschengruppen, die zur Zeit ausgeschlossen werden. Es ist eine Vision tragfähiger Gemeinschaften, die sich durch Nachbarschaftsgeist, Miteinander-Teilen und Sorge um den Menschen und die Umwelt auszeichnen. Diakonie ist dazu berufen, in Zusammenarbeit mit anderen zur Verwirklichung dieser Vision beizutragen.“<sup>4</sup>*

Diese programmatische Vision hat auch 30 Jahre später nichts von ihrer Aktualität verloren. Und die Re-lecture der Erklärung soll zum Anlass dienen, über heutige Herausforderungen und Chancen der Diakonie nachzudenken.

## Damals wurde deutlich: Diakonie braucht Europa

In den Jahren nach der Bratislava-Konferenz wurde – insbesondere um die Jahrtausendwende – in Wissenschaft und Politik intensiv über die Zukunft des europäischen Sozialmodells diskutiert. Schon damals zeigte ein Vergleich der verschiedenen Sozialsysteme, wie ihn beispielsweise Gøsta Esping-Andersen<sup>5</sup> prominent vorgelegt hat, dass sich in Europa unterschiedliche Ausprägungen des Sozialmodells finden. Dazu zählt zum einen das liberale angelsächsische Modell, das lediglich bedarfsgeprüfte Leistungen seitens des Staates vorsieht, während der bzw. die Einzelne ansonsten verpflichtet ist, sich Versorgungsleistungen am Markt zu verschaffen. Daneben existieren ein konservatives kontinentaleuropäisches Modell, das die Versorgung der Bevölkerung durch eine staatlich geregelte Sozialversicherung nach

---

<sup>4</sup> Konferenz Europäischer Kirchen, Die Bratislava-Erklärung – Auf dem Weg zu einer Vision von Diakonie in Europa. Eine Einladung zur Teilnahme an dem Prozeß des Handelns und Nachdenkens, in: Theodor Strohm (Hg.): Diakonie in Europa. Ein internationaler und ökumenischer Forschungsaustausch, VDWI 8, Heidelberg 1997, 510-515: 512.

<sup>5</sup> Vgl. Gøsta Esping-Andersen, The Three Worlds of Welfare Capitalism, Cambridge 1990.

Beitragssätzen gewährleistet, sowie ein sozialdemokratisch-skandinavisches Modell, das auf einer durch Steuern finanzierten Sozialbürgerschaft basiert. Der Soziologe Heinz Bude hat rückblickend festgestellt, dass europäische Sozialmodelle – in welcher Variante auch immer – in gesellschaftlichen Kontexten entstanden sind, die sich von heutigen Herausforderungen deutlich unterscheiden und „ohne Kriege, ohne Klimawandel, ohne Migration, ohne Finanzmarktkrisen und ohne Arbeitskraftmangel gedacht war[en]. In Dänemark macht der Sozialstaat die Schotten dicht gegen versorgungsintensive Zuwanderung; das Großbritannien von Tony Blair ist dem Irrtum erlegen, dass im Kapitalismus der Zukunft die Werte von einer deindustrialisierten Dienstleistungsgesellschaft mit einem fetten finanzindustriellen Komplex in der Londoner City erzeugt werden; und Deutschland merkt, dass Russlands Krieg in der Ukraine die Strategie einer großen sozialökologischen Transformation mit dem Gas als Übergangstechnologie zur Klimaneutralität zunichte gemacht hat. Und allen europäischen Dienstleistungsgesellschaften sind die Dienstleister\*innen ausgegangen.“<sup>6</sup>

Die europäischen Gesellschaften und Staaten stehen vor großen Herausforderungen, aber auch die Europäische Union selbst polarisiert. In verschiedenen EU-Mitgliedstaaten nimmt der Euroskeptizismus zu. Weniger als die Hälfte der Bevölkerung hält die EU für „eine gute Sache“. Zudem zeigt eine Befragung, dass ein höheres Nicht-Vertrauen als Vertrauen in die EU und ihre Institutionen besteht, wie die folgende Statistik ersichtlich macht:



Abbildung 1: Mathias Brandt, *Vertrauen Sie der der EU? 2024.*

<sup>6</sup> Heinz Bude, *Das Europa der gemeinsamen Probleme*, 2024.

Und die gegenwärtigen Herausforderungen sind immens, was sich exemplarisch an der EU zeigt:

- Wie lässt sich das Gemeinsame Europäische Asylsystem solidarisch gestalten?
- Wie können neben den Klimaschutzziele auch das europäische Ziel zur Bekämpfung von Armut in der Umsetzung des Green Deals berücksichtigt werden? Wie können also Ökologisches und Soziales in der Umsetzung des Green Deals zusammengedacht werden?
- Wie kann die Europäische Säule sozialer Rechte (ESSR) konsequent umgesetzt werden?

Gerade die zentralen Elemente der Vision, die 1994 in der Bratislava-Erklärung formuliert wurden – die Offenheit der Gesellschaft, Beseitigung von Spaltungen, Rassismus und Diskriminierung, Gleichbehandlung bisher ausgeschlossener Menschengruppen – sind momentan unter Druck. Vor allem nach den Wahlen der letzten Monate in Deutschland, die Europawahl im Juni 2024 oder den Landtagswahlen in einigen Bundesländern im September 2024, aber auch in anderen europäischen Staaten, in Zeiten, in denen „man zwischen nationalistischem und europäischem Geist herumhampelt“<sup>7</sup>, wie es die ehemalige Bundestagspräsidentin Rita Süßmuth in ihrer Rede am 03. Oktober 2024 zum Tag der Deutschen Einheit formuliert hat, sollen die aus meiner Sicht grundlegende Herausforderung unserer Gesellschaften durch den zunehmenden Populismus in Europa fokussiert werden.

Ich sehe darin eine grundlegende Anfrage an demokratische Gesellschaften und zugleich an das europäische Projekt – eine Herausforderung, die auch die Diakonie in besonderer Weise betrifft. Den zunehmenden Rechtspopulismus hat die Diakonie als zentrale Herausforderung erkannt und dazu in verschiedenen Dokumenten, etwa in der Handreichung zum Umgang mit Rechtspopulismus und Rechtsextremismus, Stellung bezogen.<sup>8</sup> Darauf werde ich später exemplarisch eingehen. Dies betrifft zunächst einmal den Umgang mit rechtspopulistischen Äußerungen und Einstellungen im diakonischen Alltag. Rechtspopulismus betrifft nicht nur „die Anderen“, sondern auch Mitarbeitende und Klient\*innen der Diakonie selbst. Zum anderen geht es um den politischen Auftrag der Diakonie, sich an der Gestaltung der Gesellschaft aktiv einzusetzen. Um mögliche Reaktionen auf den Trend zum Rechtspopulismus zu entwickeln und zu beurteilen, ist es m.E. hilfreich, sich zunächst mit dem Phänomen des Rechtspopulismus zu befassen.

## Das Phänomen Rechtspopulismus

Nicht erst seit den Nationalratswahlen im September 2024 in Österreich sowie in einigen Bundesländern (Brandenburg, Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern) wird intensiv über

---

<sup>7</sup> Marvin Zubrod, Demokratie ist nicht gottgegeben, 2024, 8.

<sup>8</sup> Vgl. Diakonie Deutschland, Umgang mit Rechtspopulismus und Rechtsextremismus. Eine Handreichung für die Diakonie, Berlin 2024.

das Phänomen des Rechtspopulismus diskutiert und seine potenzielle Gefahr für die Demokratie thematisiert.

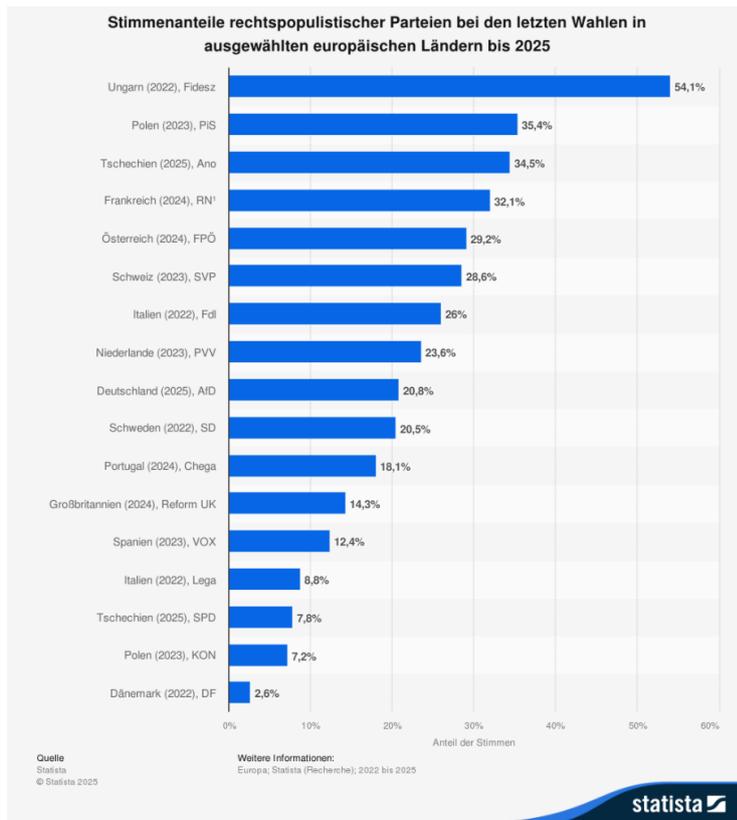


Abbildung 2: Statista, Stimmenanteile rechtspopulistischer Parteien bei den letzten Wahlen in ausgewählten europäischen Ländern bis 2025, 2025.

Auch in anderen europäischen Ländern ist ein deutlich zunehmender Populismus feststellbar, der sich in Wahlergebnissen widerspiegelt, wie die folgende Karte repräsentiert:

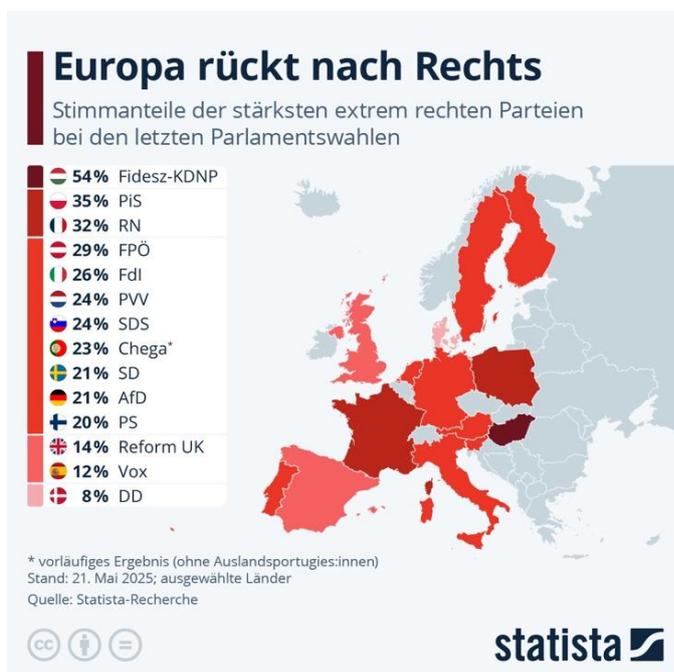


Abbildung 3: René Bocksch, Wie stark ist die extrem Rechte in Europa, 2025.

Es ist feststellbar, dass sich rechtspopulistische Parteien in Europa nicht nur als Oppositionsparteien etabliert haben, sondern auch in einigen Ländern die Regierung bilden oder an dieser beteiligt sind. Diese Entwicklung ist bereits seit mehreren Legislaturperioden in Ungarn zu beobachten, wo die Fidesz-Partei unter Viktor Orbán die Regierung stellt. Auch in Italien zeigt sich ein solches Bild, wo derzeit zwei rechtspopulistische Parteien, die Lega Nord und Forza Italia, mit der postfaschistischen Partei Fratelli d'Italia von Giorgia Meloni koalieren. Die Niederlande sind seit über 20 Jahren mit rechtspopulistischen Parteien konfrontiert. Bei den Wahlen 2023 hat schließlich mit Geert Wilders „Partij voor de Vrijheid“ erstmals eine rechtsradikale Partei die Parlamentswahl gewonnen. Auch die nur knapp abgewählten Präsidenten Jair Bolsonaro in Brasilien und Donald Trump in den USA sind noch in Erinnerung. Entgegen den Prognosen, die im Juni und Juli veröffentlicht wurden, ist Marine Le Pen (Rassemblement National) zwar nur drittstärkste Kraft in der Nationalversammlung, jedoch ist dies als umstritten zu betrachten. In den USA hat Donald Trump im November 2024 die Präsidentschaftswahl gewonnen. In Deutschland hat sich die „Alternative für Deutschland“ (AfD) in ganz Deutschland inzwischen etabliert. Dennoch lässt sich feststellen, dass eine stärkere Etablierung in den östlichen Bundesländern als in den westlichen Bundesländern zu verzeichnen ist. Insgesamt lässt sich institutionell und kulturell eine „Normalisierung“ des Rechtspopulismus beobachten.<sup>9</sup>

Im Folgenden wird auf eine Analyse von Paula Diehl zurückgegriffen. Als Professorin für Politische Theorie, Ideengeschichte und Politische Kultur an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel hat sie sich in mehreren Forschungsverbänden, auch mit Kolleg\*innen meiner Bielefelder Fakultät, mit dem Thema Rechtspopulismus beschäftigt.<sup>10</sup> Der Begriff „Rechtspopulismus“ bezeichnet ihrer Definition nach eine politische Ideologie, die Elemente des Populismus mit rechtsextremen Vorstellungen verbindet.<sup>11</sup> Dabei ist zunächst zu fragen, wo die Grenzen zum Rechtsextremismus verlaufen und welche Auswirkungen dies auf die Demokratie hat. Diese Klärung ist insofern notwendig, als auch nicht einfach, weil der Begriff „einerseits als medial verbreitetes und für unterschiedliche politische Phänomene genutztes Etikett und andererseits als politischer Kampfbegriff und/oder negativ konnotiertes Etikett, meist gegen die (partei-) politische Konkurrenz gerichtet, wahrgenommen“<sup>12</sup> wird.

Die internationale Rechtspopulismusforschung hat nach den wegweisenden Arbeiten von Cas Mudde<sup>13</sup> seit der Jahrtausendwende einen enormen Aufschwung erfahren.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Paula Diehl, Ist das schon normal? Zur Gewöhnung an rechtsradikales Denken, in: Neue Gesellschaft / Frankfurter Hefte 12/2022. URL: <https://www.frankfurter-hefte.de/artikel/ist-das-schon-normal-3565/>

<sup>10</sup> Cooperation Group 'Normalizing the far right', <https://www.uni-bielefeld.de/einrichtungen/zif/groups/previous/normalizing/>.

<sup>11</sup> Vgl. Paula Diehl, Rechtspopulismus und Demokratie, 2024, 26–31.

<sup>12</sup> Raphael Gritschmeier, Theoretische Grundlagen, in: Sebastian Bukow (Hg.), Populismus – Korrektiv oder Gefahr. Empirische Studien zur Parteienforschung, Wiesbaden 2021, 22.

<sup>13</sup> Z. B. Cas Mudde, Populist radical right parties in Europe, Cambridge 2007.

<sup>14</sup> Eine Forschungsübersicht bietet z.B. Anna-Sophie Heinze, Zwischen Etablierung und Mainstreaming. Zum Stand der Forschung zu Populismus und Rechtsradikalismus, 2022, 161–175.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine Betrachtung des Phänomens Populismus grundsätzlich aus drei Perspektiven erfolgen kann: erstens aus einer ideenorientierten Perspektive, zweitens aus einem diskursanalytischen Verständnis heraus und drittens mithilfe eines sogenannten „komplexen Konzepts“ von Populismus. Jede dieser Herangehensweisen fokussiert dabei auf bestimmte Aspekte des Populismus, die für das Verständnis des Rechtspopulismus von Belang sind. Nach der politikwissenschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Analyse von Paula Diehl bezeichnet „Rechtspopulismus“ eine politische Ausrichtung, die die formale Logik des Populismus mit inhaltlichen Motiven der (radikal-)rechten Ideologie verschaltet. Diehl arbeitet dabei mit zwei komplementären Zugriffen – einem ideenorientierten und einem diskursanalytischen – und entwickelt daraus einen komplexen Populismusbegriff. Ideenorientiert versteht sie Populismus – im Anschluss an Michael Freedens<sup>15</sup> – als „dünne“ Ideologie: Er stellt einen minimalen Deutungsrahmen bereit, der zentrale Koordinaten (Volk/Elite, moralische Gegenüberstellung, Anspruch auf Volkssouveränität) markiert, ohne deren inhaltliche Füllung selbst zu leisten. In Freedens Kartografie-Metapher entspricht Populismus einer groben Orientierungsskizze; erst eine „dicke“ Trägerideologie definiert, wer zum „authentischen Volk“ zählt, wer als „korrupte Elite“ gilt und wo moralische Grenzlinien verlaufen. In diesem Sinn rekurriert Diehl auch auf Cas Mudde und Cristóbal Rovira Kaltwasser, die als Kernelemente hervorheben: Idealisierung des Volkes, dichotome Gegenüberstellung von Volk und Elite sowie das Primat der Volkssouveränität.<sup>16</sup>

Diskursanalytisch – in der Tradition artikulationstheoretischer Ansätze – fasst Diehl Populismus als Praxis, heterogene, bislang unteradressierte Forderungen zu einer Äquivalenzkette zu bündeln und sie als Ausdruck eines übergreifenden Defizits (mangelnde Volkssouveränität) zu deuten. So entsteht eine diskursiv hergestellte „Volks“-Identität. Dieser Zugriff macht die Fluidität und Graduierbarkeit des Phänomens sichtbar: Entscheidend ist weniger ein dichotomes „populistisch/nicht-populistisch“, sondern der Grad populistischer Artikulation. Aus der Kombination beider Perspektiven entwickelt Diehl ein „komplexes“ Konzept des Populismus. Neben der basalen Konfliktgrammatik (Volk vs. Elite, Anspruch auf Volkswillen) nennt sie typische Verstärker: die zentrale Rolle einer charismatischen Führungsfigur, die Delegitimierung vermittelnder Instanzen (Parteien, Medien) und das Narrativ des „betrogenen Volkes“, dem die Führung die Wiederherstellung der Souveränität verheißt. Populismus erscheint dabei als graduelles, kontextsensitives Muster politischer Sinnstiftung.

„Rechtspopulismus“ liegt nach Diehl vor, wenn diese populistische Form mit rechten bzw. rechtsextremen Semantiken gefüllt wird. Das „Volk“ wird dann als einheitlich-homogener,

<sup>15</sup> Vgl. Michael Freedens, *Ideology. A very short introduction*, Oxford 2003.

<sup>16</sup> Vgl. Cas Mudde / Cristóbal Rovira Kaltwasser (Hg.), *Populism in Europe and the Americas. Threat or Corrective for Democracy*, Cambridge 2012.

häufig ethnisch-kulturell definierter „Körper“ imaginiert, dessen Integrität durch „Fremde“ bedroht sei – ein Motiv, das an rechtsextreme Traditionsbestände (einschließlich faschistischer und nationalsozialistischer Denkfiguren) anschlussfähig ist. Rechtsextreme Ideologien kennzeichnet Diehl durch ein Bündel verzahnter Elemente: aggressiven Nationalismus, Geschichtsrevisionismus, die Vorstellung einer ethnisch homogenen Gemeinschaft, Hierarchisierung von Zugehörigen gegenüber Nichtzugehörigen, Antipluralismus und die Negierung demokratischer Gleichheit, Islamfeindlichkeit, Antisemitismus und Rassismus sowie geschlechterpolitische Exklusionen (Sexismus, Homophobie, Ablehnung von LGBTQ-Personen). Während Populismus seine Legitimation aus dem Rekurs auf Volkssouveränität bezieht, verweisen rechtsextreme Strömungen eher auf Stärke, Ordnung und Staat. Diehl zeigt, dass durch die Kopplung populistischer Grammatik mit rechtsextremen Sinngehalten eine doppelte Frontstellung entsteht: Zur vertikalen Opposition „Volk vs. Elite“ tritt eine horizontale Grenzziehung „innen vs. außen“ (Eigenes/Fremdes) hinzu. In zugespitzten Varianten wird die Elite beschuldigt, „Fremde“ einzuschleusen oder aus Eigennutz nicht abzuwehren; narrative Figuren eines „Bevölkerungsaustauschs“ verbinden sich dabei mit dem Appell, eine vermeintlich „abendländisch-christliche Kultur“ zu schützen. Wo solche Semantiken offen biologisch-rassistisch werden, sieht Diehl die Schwelle zum Rechtsextremismus überschritten.

Der Sozialwissenschaftler Klaus Wahl stützt sich in seiner Analyse zu der Struktur des Populismus auf das „populistische Dreieck“ nach Berbuir et al. Im Zentrum steht die Konstruktion des „Volkes“, das im populistischen Diskurs als eine homogene, moralisch integriere Gemeinschaft verstanden wird. Populismus manifestiert sich, wenn dieses Volk im Gegensatz zu einer als korrupt oder illegitim wahrgenommenen „politischen Elite“ positioniert wird. Diese Dichotomie bildet die erste Seite des Dreiecks und beschreibt den zentralen Konflikt zwischen Volk und Elite<sup>17</sup>.

Im Kontext des Rechtspopulismus lässt sich eine zusätzliche Dimension der Abgrenzung beobachten: Neben der Ablehnung der Elite richtet sich die populistische Rhetorik auch gegen „Außenseiter“, also Gruppen, die nicht als Teil des eigenen Volkes anerkannt werden, beispielsweise Minderheiten oder kulturell als fremd wahrgenommene Personen. Hierdurch entsteht eine doppelte Frontstellung des „Volkes“ sowohl gegenüber der politischen Elite als auch gegenüber den Außenseitern<sup>18</sup>.

Das Modell des populistischen Dreiecks verdeutlicht, dass Populismus im Allgemeinen auf der Opposition zwischen Volk und Elite beruht, während Rechtspopulismus zusätzlich eine exklusive, häufig ethnisch oder kulturell definierte Vorstellung des Volkes betont und zugleich gegen als fremd wahrgenommene Gruppen gerichtet ist.

---

<sup>17</sup> Vgl. Klaus Wahl, *Die radikale Rechte. Mehr als ein Thema der Politikwissenschaft*, in: Klaus Wahl (Hg.), *Die Radikale Rechte. Biopsychosoziale Wurzeln und Internationale Variationen*, Cham 2023, 7.

<sup>18</sup> Vgl. Klaus Wahl, *Die radikale Rechte. Mehr als ein Thema der Politikwissenschaft*, in: Klaus Wahl (Hg.), *Die Radikale Rechte. Biopsychosoziale Wurzeln und Internationale Variationen*, Cham 2023, 8.

Gleichzeitig arbeitet Paula Diehl die Differenzen zwischen beiden Konzepten heraus: Rechtspopulismus bricht in der Regel nicht frontal mit demokratischen Grundprinzipien, relativiert sie jedoch – etwa indem Gleichheit und universale Menschenrechte nur konditional anerkannt werden. Semantisch weicht er von „Rasse“ auf „Kultur“ und „Identität“ aus; Geschlechterhierarchien werden als „komplementäre Begabungen“ umgedeutet; gefordert werden mitunter segregative Arrangements, die formal mit demokratischen Verfahren kompatibel erscheinen, deren egalitären Gehalt aber aushöhlen. Insgesamt plädiert Diehl dafür, Populismus – und speziell Rechtspopulismus – als graduelles Phänomen zu analysieren und die jeweilige Intensität seiner Elemente und Narrative in den Blick zu nehmen. Ein Faktor, der nach Diehl dazu beiträgt, dass Populismus so erfolgreich ist, besteht in einer systemischen Affinität zwischen der Logik der Massenmedien und der populistischen Kommunikation, wie die folgende Gegenüberstellung besonders verdeutlicht<sup>19</sup>:

<b>MASSEN MEDIEN</b>	<b>POPULISMUS</b>
Komplexitätsreduktion	Komplexitätsreduktion
Außergewöhnliches zuerst	Tabubruch und Skandal
Unmittelbarkeit des Geschehens	Unmittelbarkeitsgefühl (Volksmeinung)
Personalisierung von Inhalten	Personalisierung durch die Führerfigur
Emotionalisierung	Emotionalisierung
Dramatisierung	Dramatisierung
Konfliktzuspitzung	Manichäische Struktur
Erzählstruktur	Narrativ des betrogenen Volkes

Paula Diehl folgert daraus, dass politische Akteur\*innen, die sich des Populismus bedienen, unabhängig von ihrer ideologischen Ausrichtung eine höhere Chance haben, Medienaufmerksamkeit zu erzeugen. Dies führt zu einer Wettbewerbsverzerrung zu ihren Gunsten und erzeugt einen Druck auf ihre Konkurrent\*innen.

Empirische Untersuchungen verdeutlichen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von Mediennennungen zum Thema „Migration und Asyl“ und der öffentlichen Wahrnehmung dieses Themenfeldes als zentrales gesellschaftliches Problem in Deutschland im Zeitraum von 2010 bis 2018. In den Jahren 2010 bis 2013 wiesen sowohl die mediale Berichterstattung als auch die Problemwahrnehmung in der Bevölkerung eine geringe Relevanz auf. Ab 2014 lässt sich jedoch ein deutlicher Anstieg beider Größen beobachten, der 2015 in einem gemeinsamen Höhepunkt gipfelt. In den Folgejahren (2016–2018) nehmen sowohl die Mediennennungen als auch die öffentliche Problemwahrnehmung wieder ab,

<sup>19</sup> Paula Diehl, Rechtspopulismus und Demokratie, 2024, 30.

verbleiben jedoch auf einem höheren Niveau als vor 2014. Insgesamt lässt sich somit eine positive Korrelation zwischen der medialen Thematisierung von Migration und Asyl und der wahrgenommenen gesellschaftlichen Problemrelevanz feststellen<sup>20</sup>.

Aus demokratiethoretischer Perspektive liegt ein zentrales Risiko des Rechtspopulismus darin, dass im parteipolitischen Wettbewerb nicht nur populistische Stilmittel, sondern auch rechtsextreme Sinngehalte von etablierten Kräften übernommen werden. Über massenmediale Verbreitungsmechanismen kann dies zu einer Verschiebung politischer Normalität und Normen beitragen, sodass auch rechtsextreme Deutungsmuster schrittweise als „normal“ erscheinen. „Normalität“ ist dabei kein statischer Zustand, sondern das Ergebnis fortlaufender Aushandlungsprozesse – geprägt durch Konstruktion, Korrektur, Revision und Bestätigung in Medien, Politik und Gesellschaft. Entsprechend führt erhöhte mediale Aufmerksamkeit für rechtspopulistische Akteur\*innen regelmäßig dazu, dass nicht nur populistische Frames, sondern auch damit verbundene rechtsextreme Ideologeme in der Öffentlichkeit zirkulieren und Resonanz finden. In der Forschung ist dieser Normalisierungsprozess am Fall Österreichs eindrücklich beschrieben worden: Bereits früh zeigte sich dort, wie sich die politische Alltagswahrnehmung und die Maßstäbe des „Sagbaren“ verschoben und damit auch gesellschaftliche sowie politische Normen transformiert wurden. Analytisch lässt sich daraus ableiten: Normalisierung setzt ein, wenn Diskurse aus der (extrem-)rechten Peripherie in die gesellschaftliche Mitte vordringen und von etablierten Parteien adaptiert werden. Versuche, rechte Akteure durch Kooperation zu „entzaubern“ oder „einzubinden“, erwiesen sich in Österreich (u.a. bei Wahlen 1999, 2017 & 2024) als wenig wirksam. Wiederholte Regierungsbeteiligungen trugen vielmehr dazu bei, entsprechende Positionen diskursiv salonfähig zu machen. In diesem Kontext wird berichtet, dass Herbert Kickl und Vertreter der ÖVP wiederkehrend auf Angstnarrative setzen, insbesondere im Bereich Asyl und Migration. Forderungen der FPÖ markieren dabei häufig maximalistische Positionen; andere Parteien beteiligen sich zwar an der Debatte, erscheinen aber reaktiv und anschlussfähig an die von der FPÖ gesetzten Themen.

Exemplarisch zeigt sich die Normalisierung rechtspopulistischer Narrativen an der wiederholten Infragestellung der Genfer Flüchtlingskonvention. Angekündigte „Änderungen“ – die sich juristisch nicht umsetzen lassen – werden später als „Weiterentwicklung“ aufgegriffen und in ihrer Schärfe abgeschwächt. Emotional mobilisierte Öffentlichkeiten bevorzugen scheinbar einfache Lösungen; dabei rücken rechtliche und moralische Grenzen immer weiter auseinander. Im europäischen Kontext ist Migration ein zentraler Brennpunkt solcher Verschiebungen. Doch das Paradoxon ist klar: Wer sich dem Druck der Normalisierung unterwirft, riskiert, selbst in die Logik des Rechtspopulismus hineingezogen zu werden. Deshalb ist es richtig, dass diakonische Verbände und Unternehmen die Gefahr dieser Entwicklung erkennen. Wichtig ist nicht nur, Abgrenzungen

---

<sup>20</sup> Vgl. MIDEM, Dresden 2018, 18.

zu ziehen, sondern auch klarzumachen, welche Werte man verteidigt. Die Bratislava-Erklärung von 1994 bleibt hier eine Leitlinie. Sie erinnert an Europas Vision: ein Kontinent, der auf Solidarität, Menschenrechten und demokratischer Gerechtigkeit basiert.

*„Glauben Sie mir, Europa wird nicht gelingen, wenn wir uns allein auf juristische Kompetenz und Wirtschaftskraft stützen. Gelingt es uns nicht, Europa eine Seele [...], einen Geist und einen Sinn zu geben, dann sind wir gescheitert“<sup>21</sup> (Jacques Delors).*

Diese Worte von Jacques Delors aus dem Jahr 1990 haben heute eine erschreckende Relevanz. Europa und insbesondere die EU sind mit einer Reihe miteinander verquickter Krisen konfrontiert, die die EU als „Wertegemeinschaft“ vor ernsthafte Herausforderungen stellt. Die Werte, auf denen sie aufbaut – Frieden, Solidarität, Gleichheit, Einheit in Vielfalt, Demokratie, Gerechtigkeit, Rechtsstaatlichkeit, Menschenrechte, Freiheit und ökologische Nachhaltigkeit – könnten als Teil einer europäischen Seele verstanden werden. Die Diakonie hat hier eine klare Aufgabe: Nicht nur gegen Rechtspopulismus abzugrenzen, sondern aktiv für ein Miteinander zu stehen, das auf Respekt und Gerechtigkeit basiert. In diakonischen Einrichtungen haben Rassismus, Antisemitismus oder die Verherrlichung des Nationalsozialismus keinen Platz. Und sie hat ein gutes Fundament, um deutlich zu machen, wofür sie positiv steht, nämlich „für ein gewaltfreies, demokratisches Miteinander und die Achtung der Menschenwürde, unabhängig von Nationalität, sozialer Herkunft, religiöser Überzeugung und sexueller Orientierung“<sup>22</sup>.

## Wie kann das konkret aussehen?

### 1. Politische Arbeit in Brüssel: Die Stimme der Diakonie stärken

Die Diakonie muss in den politischen Prozessen der Europäischen Union eine prägnante Rolle spielen. Die Umsetzung der Europäischen Säule sozialer Rechte (ESSR) ist ein zentraler Ansatzpunkt. Nur durch eine klare Forderung nach sozialer Sicherheit, Chancengleichheit und dem Schutz der Schwächsten kann der gesellschaftliche Zusammenhalt in Europa gestärkt werden.<sup>23</sup> Eurodiaconia und andere Netzwerke müssen diese Positionen konsequent vertreten – etwa durch Lobbyarbeit, aber auch durch konkrete Projekte, die zeigen, wie soziale Innovation und diakonisches Handeln die Zukunft Europas mitgestalten können.

---

<sup>21</sup> Zitiert nach: Church & Society Commission of the Conference of European Churches, European Integration. A way forward, Brüssel 2009, 49.

<sup>22</sup> Diakonie Deutschland, Umgang mit Rechtspopulismus und Rechtsextremismus. Eine Handreichung für die Diakonie, Berlin 2024, 12.

<sup>23</sup> Vgl. Eurodiaconia, Statement on La Hulpe Declaration.

## 2. Gegen den Rechtspopulismus: Haltung zeigen

Gegen den Rechtspopulismus braucht es nicht nur Worte, sondern auch Taten. Intern bedeutet dies: Diakonie-Unternehmen und Einrichtungen müssen klare Spielregeln schaffen, um Mitarbeiter\*innen mit (rechts-)populistischen Einstellungen klarzustellen, welche Werte in der Diakonie gelten.<sup>24</sup> Extern heißt dies: Mit einer kraftvollen, aber nicht polemischen Stimme für eine offene, demokratische und vielfältige Gesellschaft eintreten. Dabei gilt es, nicht jede Provokation zu beantworten, sondern den Fokus auf die Botschaft zu richten, die die Diakonie trägt: Für ein Europa ohne Hass, ohne Spaltungen, sondern mit Solidarität und Respekt.

## 3. Europas Seele: Diakonie als Trägerin europäischer Werte

Jacques Delors hatte Recht: Europa braucht nicht nur Recht und Wirtschaft, sondern auch eine ‚Seele‘. Diese Seele kann die Diakonie mittragen – mit ihrem christlichen Grundgebot der Nächstenliebe, mit ihrer Haltung der Inklusion und ihrem Mut zur Differenz. In einer Zeit, in der rechte Narrative versuchen, das Bild Europas zu verzerren, ist Diakonie aufgefordert, ein Zeichen zu setzen: für ein Europa, das sich nicht an Angst, sondern an Hoffnung orientiert.

## Zum Abschluss

Europa ist kein selbstverständlicher Zustand, sondern ein Projekt, das auf Austausch, Miteinander und Mut zur Gemeinschaft beruht. Die Diakonie hat seit jeher die Aufgabe, diese Gemeinschaft zu schützen, zu stärken und zu erneuern. Wie Theodor Strohm und viele andere gezeigt haben, ist die Auseinandersetzung um soziale Gerechtigkeit ein unverzichtbarer Teil der europäischen Geschichte. Heute brauchen wir diese Kraft mehr denn je. Lassen Sie uns gemeinsam dafür sorgen, dass Europa nicht nur ein wirtschaftlicher und politischer Raum bleibt, sondern auch ein Ort wird, an dem Werte wie Freiheit, Gleichheit und Solidarität lebendig werden – und in dem die Diakonie ihren Platz als eine Stimme der Hoffnung und des Miteinanders einnimmt.

*„Europa wird nicht gelingen, wenn wir uns allein auf juristische Kompetenz und Wirtschaftskraft stützen. Gelingt es uns nicht, Europa eine Seele [...], einen Geist und einen Sinn zu geben, dann sind wir gescheitert.“*

---

<sup>24</sup> Exemplarisch weise ich auf diese Handreichung hin: Diakonie Mitteldeutschland, Grundsätze und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit der AFD und anderen rechtsextremen und rechtspopulistischen Organisationen, 2024. Das Online-Portal der Kampagne „Zusammenstreiten“ des Diakonischen Werkes Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz bietet viele weitere praktische Anregungen: <https://www.diakonie-portal.de/aktuelles/zusammenstreiten>.

## Literatur

- René Bocksch: Wie stark ist die extrem Rechte in Deutschland. Statista, 2025. Online unter: <https://de.statista.com/infografik/31323/stimmanteile-der-staerksten--extrem--rechten-parteien-in-ausgewaehlten-laendern-bei-den-letzten-parlamentswahlen/> (Zugriff am 29.10.2025).
- Mathias Brandt: Vertrauen Sie der EU? Statista, 2024. Online unter: <https://de.statista.com/infografik/31645/umfrage-zum-vertrauen-in-die-europaeischen-union-in-deutschland/> (Zugriff am 29.10.2025).
- Heinz Bude: Das Europa der gemeinsamen Probleme. in: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.), Europa. Ein Versprechen. Thema 1/2024. Online unter: <https://www.boell.de/de/2024/03/26/das-europa-der-gemeinsamen-probleme> (Zugriff am 29.10.2025).
- Church & Society Commission of the Conference of European Churches: European Integration. A way forward. Brüssel 2009.
- Diakonie Deutschland: Umgang mit Rechtspopulismus und Rechtsextremismus. Eine Handreichung für die Diakonie. Berlin 2024.
- Diakonie Mitteldeutschland: Grundsätze und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit der AFD und anderen rechtsextremen und rechtspopulistischen Organisationen. 2024. Online unter: <https://app.diakoniemitteldeutschland.de/da/profiles/49cc7c60812c/editions/8982fbd66666df88d51c/pages> (Zugriff am 30.10.2025).
- Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz: Online-Portal der Kampagne 'Zusammenstreiten'. Online unter: <https://www.diakonieportal.de/aktuelles/zusammenstreiten> (Zugriff am 29.10.2025).
- Paula Diehl: Rechtspopulismus und Demokratie. Aus Politik und Zeitgeschichte 27 (2024). 26–31.
- Gøsta Esping-Andersen: The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge 1990.
- Eurodiaconia: Statement on La Hulpe Declaration, Online unter: <https://www.eurodiaconia.org/eurodiaconia-statement-on-la-hulpe-declaration> (Zugriff am 30.10.2025).
- Europäische Kommission: Wie sehr vertrauen Sie der Europäischen Union? Statista, 2024. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/271035/umfrage/allgemeines-vertrauen-in-die-deutsche-regierung/> (Zugriff am 29.10.2025).
- Michael Freeden: Ideology. A Very Short Introduction. Oxford 2003.

- Raphael Gritschmeier: Theoretische Grundlage. in: Sebastian Bukow (Hg.), Populismus – Korrektiv oder Gefahr. Funktionsspektrum und politische Bedeutung in demokratischen Systemen. Wiesbaden 2021. 21–80. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35901-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35901-0_2).
- Anna-Sophie Heinze: Zwischen Etablierung und Mainstreaming. Zum Stand der Forschung zu Populismus und Rechtsradikalismus. Zeitschrift für Vergleichende und Politikwissenschaft 16 (2022). 161–175. <https://doi.org/10.1007/s12286-022-00517-9>.
- Knut Ipsen: Soziale Dienstleistungen und EG-Recht. Auswirkungen des Europäischen Gemeinschaftsrechts auf die mitgliedstaatliche Förderung sozialer Dienstleistungen im Bereich der Freien Wohlfahrt. Berlin 1997.
- Konferenz Europäischer Kirchen: Bratislava-Erklärung – Auf dem Weg zu einer Vision von Diakonie in Europa. Eine Einladung zur Teilnahme an dem Prozess des Handelns und Nachdenkens. 2007. Online unter: <https://diadakt.wordpress.com/wp-content/uploads/2007/04/bratistlava-erklarung.pdf> (Zugriff am 29.11.2025).
- Konferenz europäischer Kirchen: Die Bratislava-Erklärung – Auf dem Weg zu einer Vision von Diakonie in Europa. Eine Einladung zur Teilnahme an dem Prozeß des Handelns und Nachdenkens. in: Theodor Strohm (Hg.), Diakonie an der Schwelle im neuen Jahrtausend. Ökumenische Beiträge zur weltweiten und interdisziplinären Verständigung. VDWI 12. Heidelberg 2000. 542–547.
- Udo Krolzik: Theologie der Diakonie im europäischen Horizont. Brüssel 2014. Online unter: [http://international-conference-diaconia.eu/fileadmin/proto\\_mv/theologie-der-diakonie-im-europaeischen-horizont-und-protokoll-mv-2014.pdf](http://international-conference-diaconia.eu/fileadmin/proto_mv/theologie-der-diakonie-im-europaeischen-horizont-und-protokoll-mv-2014.pdf) (Zugriff am 29.10.2025).
- Mercator Forum Migration und Demokratie (MIDEM): Jahresbericht 2018. Migration und Populismus. Dresden 2018.
- Cas Mudde/Cristóbal Rovira Kaltwasser (Hg.): Populism in Europe and the Americas. Threat or Corrective for Democracy? Cambridge 2012. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139152365>.
- Cas Mudde: Populist Radical Right Parties in Europe. Cambridge 2007. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511492037>.
- Statista: Stimmenanteile rechtspopulistischer Parteien bei den letzten Wahlen in ausgewählten europäischen Ländern bis 2025, 2025. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/941937/umfrage/stimmenanteile-rechtspopulistischer-parteien-in-europa/> (Zugriff am 05.11.2025).
- Klaus Wahl: Die radikale Rechte. Mehr als ein Thema der Politikwissenschaft. in: Klaus Wahl (Hg.), Die Radikale Rechte. Biopsychosoziale Wurzeln und Internationale Variationen. Cham 2023. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-23577-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23577-1_1).
- Marvin Zubrod: Demokratie ist nicht gottgegeben. Frankfurter Allgemeine Zeitung 231 (2024). 4.

# **„Christliche Fabriken“ als Teile eines Diakoniewerks** Eschatologie, Diakonie und Ökonomie in Gustav Werners „Bruderhaus“- Fabriken

*Walter Göggelmann*

## Einleitung

„Christliche Fabriken“ – was ist das? Was soll nach dem Willen ihres Gründers „das Christliche“ an produzierenden Fabrikbetrieben sein, wenn sie konzipiert sind als Teile eines Diakoniewerks, das bedürftigen Menschen leibliche und geistliche Heimat sein soll? So viel scheint bei Gustav Werner (1809-1887), dem Rettungshaus- und Fabrikgründer im schwäbischen Reutlingen, sicher zu sein: Seine Produktionsbetriebe sind vom Grund ihrer Entstehung her nicht gedacht als Geldquellen für ein chronisch unterfinanziertes Diakoniewerk.<sup>1</sup> Sonst müssten sie ja – im Unterschied zu allen definitiven Merkmalen diakonischer Betriebe – wenigstens selbst in sich gewinnorientiert sein!<sup>2</sup> Offensichtlich aber will dieser Fabrikgründer mit seinem Projekt in den Betriebszwecken Alternativen entwickeln zu den Betrieben eines ungehemmten Frühkapitalismus. Fast ein Prophet unter den Diakoniegründern und doch zugleich schonungsloser Realist, sieht er dessen Folgen in der lawinenartig anschwellenden „sozialen Frage“ in deren ganzer Breite voraus.<sup>3</sup> Und er will sich nicht damit begnügen, in kapitalistische Fehlentwicklungen korrektiv einzugreifen, geschweige denn einen diakonischen Korrekturbetrieb zu gründen: Nicht weniger als ein komplett alternatives christliches Konzept zum frühkapitalistischen „Fabrikwesen“ will er entwickeln und es im Kontext seines „Rettungshauses“ ausprobieren.

Was aber soll diese Alternative ausmachen? Was ist der Grund, der Anlass und der Kontext der Entstehung seiner ersten Papierfabrik? Bei Gustav Werner, dem Theologen der Hoffnung auf das Reich Gottes, muss die erste Frage die nach dem theologischen, bei dem Diakoniker der Tat<sup>4</sup> muss es die Frage nach dem diakonischen Kontext sein. Zu diesem Kontext gehören von den allerersten Anfängen an die das Werk tragenden Mitarbeiterinnen und später die

---

<sup>1</sup> Markus Rückert: Diakonie und Ökonomie. Verantwortung, Finanzierung, Wirtschaftlichkeit, Gütersloh 1990, (vgl. bes. 142 ff.) betrachtet die Bruderhaus-Fabriken unter der Frage nach der Eigenfinanzierung eines Diakoniewerks ohne externe Abhängigkeiten.

<sup>2</sup> Vgl. Alfred Jäger: Diakonie als ökonomisches Unternehmen, Beiträge aus der Arbeit der von Bodelschwingschen Anstalten H. 28, Bielefeld 1984, 8 f.

<sup>3</sup> Vgl. den Art. „Armenfürsorge“, Friedensbote (FB), Eine Zeitschrift für das Reich Gottes H. 3, 1852, 152-159, abgedr. Gerhard K. Schäfer: Dem Reich Gottes Bahn brechen. Gustav Werner Briefe, Predigten, Schriften, Stuttgart 1999, 162 f., 412-421.

<sup>4</sup> Vgl. zu dem Gustav Werner zugeschriebenen Lebensmotto: „Was nicht zur Tat wird, hat keinen Wert“, Paul Wurster: Gustav Werner. Leben und Wirken, Reutlingen 1888, 110 f.

Mitarbeiter sowie die Sozialform des „ganzen Hauses“ als personelles, organisatorisches und psychologisches Tragegerüst.<sup>5</sup>

Was aber sind die daraus resultierenden Betriebsziele eines solchen „christlichen Fabrik“? Wie setzen sie sich auseinander mit den sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Armutszeit nach den napoleonischen Kriegen, der Umbruchzeit um 1848, der verzögerten Industrialisierung Süddeutschlands und der sich ankündigenden „sozialen Frage“? Welche Alternativen sind geplant, und was davon ist realisierbar? Wo zeigt die Entwicklung dem Theologen, dem Diakoniker, dem Fabrikgründer seine Grenzen auf? Daraus ergeben sich die Fragen nach dem Binnenverhältnis der Betriebszweige innerhalb des Diakoniewerks „Bruderhaus“: Wie aber verhalten sich die Betriebsziele der „christlichen Fabriken“ zu denen der als „Rettungshäuser“ für bedürftige Menschen konzipierten Betriebe? Welche Rückwirkungen haben die produzierenden Betriebe auf diese in Bezug auf Personal- und Finanzbedarfe, auf Organisations- und Rechtsformen?

Während der Betrieb eines „Rettungshauses“ in dieser Gründerzeit bis auf Freundes- und Spenderkreise eher zur Ausbildung von Binnenstrukturen neigt, sind Fabrikbetriebe von ihrer Natur her auf Zulieferer, Abnehmer, Fachkräfte... d.h. auf Öffentlichkeit im Rahmen von Marktbedingungen angewiesen. Was aber geben solche Alternativgründungen, sollen sie ihre Wirkungen als Modelle sozialer Diakonie nicht verfehlen, der Produktions-, der Wirtschafts- und der Arbeitswelt der Zeit an Fragen auf? Das hängt wesentlich von der Frage ab: Sind sie selbst existenz-, überlebens- und anpassungsfähig genug, um sozial, wirtschaftlich und theologisch-sozialethisch als Modelle wirkungsfähig zu sein?

Diesen Fragestellungen wollen die folgenden Überlegungen nachgehen in sechs an der Chronologie der Werksentwicklung orientierten Abschnitten. Die drei Schlussabschnitte sind mit den dabei entstehenden theologisch-diakonischen, organisatorischen und ökonomischen Fragen befasst. Als wichtigste *Quellen* sind zu nennen: Gustav Werners Reden und Rituale zur Einweihung der beiden Papierfabriken und sein Rechenschaftsbericht an die Handels- und Gewerbekammer Reutlingen.<sup>6</sup> Berichte von Nane und Lotte Merkh, die die Perspektive der „Hausgenossen“ widerspiegeln<sup>7</sup>, die Hauszeitschrift „Friedensblätter“ und – ab 1900 – „Friedenbote“ mit ihren Einblicken in den Rettungshausflügel des Werks. Die Rechenschaftsberichte des Vorstandes, nur lückenhaft verfügbar, bilden nur die binnenwirtschaftliche Seite des Werks ab. Auch wenn sich daraus nur gestrichelte Linien der Entwicklung gewinnen lassen – die Richtung der Problematiken zeichnet sich darin deutlich

<sup>5</sup> Vgl. zum Problem Walter Göggelmann: Ein Haus dem Reich Gottes bauen. Diakonie und Sozialform in Gustav Werners Hausgenossenschaft, VDWI 32, Heidelberg 2007, bes. 66 ff. Zur Sozialform des „ganzen Hauses“ verdankt der Autor Eva Wörner wichtige sachdienliche Hinweise.

<sup>6</sup> Abgedr. Schäfer, Reich Gottes, 140, 309 ff; ebd. 153, 383 ff; 166, 428 f. Vgl. zu historischen und biografischen Einzelheiten Wurster, Gustav Werner 186 ff: 283 ff; 318 ff; 363; 367 ff. Vgl. zur Sicht der Hausgenossen Nane Merkh: Einige Züge aus der Geschichte des Bruderhauses, Reutlingen 1881, passim.

<sup>7</sup> Vgl. weiter Schäfer, Reich Gottes 152, 372 ff. Nane Merkh, Einige Züge 88-100; Lotte Merkh: Vater Werner. Bilder aus seinem Leben und Wirken, Reutlingen 1909, 98-125.

ab. Durch Kriegs- und andere nicht mehr vollständig nachvollziehbare Einflüsse geben die Quellen bis zum Ende der Weimarer Republik zwar nicht hochauflösende, aber als Beispiele taugliche Bilder zu Tendenzen der Entwicklung her. Für die Zeit zwischen 1933 und 1945 lassen sich vom Quellenbestand her keine brauchbaren Bilder zum Verhältnis von Anstalten und Fabriken gewinnen. Und für die Zeit zwischen dem Ende des 2. Weltkriegs und der Trennung der Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus von den Fabrikbetrieben in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts wäre auf Grund des sehr anders gearteten Quellenmaterials eine eigene Untersuchung mit einem entsprechend differenzierten methodischen Ansatz notwendig.

Diese Untersuchung wird in sechs analytischen Abschnitten der Chronologie der Werksgeschichte folgen und in drei Schlussabschnitten die Frage- und Problemstellungen zum Verhältnis von Anstalts- und Fabrikflügel ins Auge fassen, die die Entwicklung dem Werk bis in die 1970er Jahre des letzten Jahrhunderts aufgibt.

## I. Von der Hoffnung zum „Haus Gotteshilfe“

„Wir sind nicht Menschen, die keine Hoffnung haben“: Mit dieser Botschaft ist Gustav Werner seit seiner Vikarszeit (1834ff) allwöchentlich bis in seine letzten Lebensjahre hinein als Reiseprediger in vielen Gemeinden Württembergs und der Nordschweiz unterwegs.

„*Dass der Reich Gottes Bahn gebrochen und eine Stätte bereitet und dass die Gesetze desselben in das Gesamtleben der Menschheit eingeführt werden, ist das dringendste Bedürfnis unserer Zeit, wenn nicht in der kommenden Flut des Verderbens alles untergehen soll*“<sup>8</sup>, ist die eschatologische Hoffnung des Diakonie- und auch des Fabrikgründers für das sich ankündigende Zeitalter der Großindustrie und der „sozialen Frage“.<sup>9</sup> Wenn es gelingt, diese Zeit der großen sozialen Umbrüche mit dieser Hoffnung anzustecken und daraus die Maßstäbe der Liebe, der Gerechtigkeit und der Haushalterschaft (sprich: des pfleglichen Umgangs mit Ressourcen, d. Autor) für die gesellschaftliche Entwicklung zu gewinnen, ist die „große soziale Frage“ einer „christlichen“ Lösung zugeführt. Dann kann Arbeit, auch in der Großindustrie, wieder Teil des göttlichen Schöpfungsauftrags werden, an dem alle arbeiten-den Menschen, auch die schwächsten, teilhaben. Dazu gewinnt Gustav Werner bereits 1840 Frauen und ab 1852/53 auch Männer als „Haus-genossen“ für sein „Haus Gotteshilfe“ im schwäbischen Reutlingen, um zu allererst den Ärmsten der Armen, heimatlosen Kindern, ein „Haus“ zu bieten, in dem sie mit den – meist unversorgten – Frauen zusammen, eine Heimat finden. Das ist sein Ausdruck eines

---

<sup>8</sup> FB 1, 1851, Vorrede II, abgedr. Walter Göggelmann: Dem Reich Gottes Raum schaffen, VDWI 31, Heidelberg 2007, Dokumentation 6, 260. Vgl. weiter ders. Diakonie und Erinnerung, VDWI 70, Leipzig 2024, 137.

<sup>9</sup> Vgl. zum Ganzen Göggelmann, Ein Haus 46 ff; ders. et al., Industrieschule und Maschinenfabrik, in: Dietmar Kauderer, Forschungswerkstatt Diakonie, DWI-Jahrbuch 42, Heidelberg 2012, 110 ff.

„Christentums der Tat“, durch das er teilhaben und teilgeben will am Prozess der Menschwerdung der Liebe Gottes und an deren Fluss durch die Welt des geplagten 19. Jahrhunderts, bis diese Welt zu ihrer schöpfungsgemäßen Bestimmung und zu ihrem Schöpfer zurückkehren kann: zum „Reich Gottes“. Die zugrundeliegende Denkfigur von Emanation und Remanation verdankt er dem schwedischen Seher *Emanuel Swedenborg* (1688-1772)<sup>10</sup>, den Impuls zur Umsetzung im Dienst an bedürftigen Menschen dem Kontakt zum Werk des französischen Gemeindediakonikers *Jean Frédéric Oberlin* (1740-1826), die Aufbauarbeit seiner rasch wachsenden Anstalt den Erstlingsfrauen in seinem „Haus“, die im ersten Jahrzehnt zwischen 1840 und 1850 wahrhaft diakonische Graswurzelarbeit leisten, dazu in einer ganz eigenen Initiative von Frauendiakonie.<sup>11</sup> Sie werden seine „Hausgenossen“: Frauen in einer diakonischen Gemeinschaft ohne Regeln und Statuten, die, nur vom Vertrauen des „Vaters“ getragen, eine der Zeit um mehr als ein halbes Jahrhundert vorausseilende Verantwortung übernehmen und ihre durch diese diakonische Praxis gewonnenen Kompetenzen dem „Haus“ in Form von Aufbauleistungen zugutekommen lassen<sup>12</sup> und die dabei für ein ganz eigenes in die Zukunftweisendes Modell von Frauendiakonie im 19. Jahrhundert stehen. Diesen Frauen verdankt Gustav Werner auch den Aufbau der ersten Einrichtungen zur Selbstversorgung in der kleinen „Anstalt“, die zwei Jahre nach ihrer Gründung (1840) bereits 42 und nach acht Jahren bereits 80 Kindern zur Heimat wird.<sup>13</sup>

## II. Die „industrielle Entwicklung“<sup>14</sup> – Der Anmarschweg

### 1. Die naturalwirtschaftliche Grundlage

Ein so rasch wachsendes Kinder- „Rettungshaus“ kämpft ums nackte Überleben. Die vom Hausvater bei seiner Reisepredigt eingesammelten Spenden reichen nicht. „Eine gute Kuh deckt alle Armut zu“, jubeln nach einem Vierteljahr die Kinder. Die Erlöse aus dem Verkauf von Textilarbeiten von Reutlinger „Jungfrauen“, die sich regelmäßig in der Anstalt treffen, reichen bald für die Anschaffung einer zweiten Kuh. Ein gekaufter und ein paar gepachtete Äcker stellen die naturalwirtschaftliche Selbstversorgung sicher, ohne die in der Gründerzeit keine Anstalt auskommt, und dienen dazu der Arbeitsgewöhnung der meist verwahrlosten

---

<sup>11</sup> Vgl. Zu Einzelheiten und Einzelpersonen Göggelmann, Ein Haus 36 ff; 39 ff. Vgl. weiter ders. Frauen in Gustav Werners Bruderhaus gestalten Diakonie, VDWi 54, Leipzig 2015 passim.

<sup>12</sup> Vgl. Göggelmann, Ein Haus 116 ff. Zu Beispielen vgl. ders.: Frauen in Gustav Werners Bruderhaus gestalten Diakonie, VDWi 54, Leipzig 2015, bes. Dokumentation 134 ff; 141 ff; 185 ff; 196 ff.

<sup>13</sup> Vgl. die aus den Eindrücken eines Augenzeugen gespeiste Biografie von Paul Wurster: Gustav Werner. Leben und Wirken (zit. Biogr.), Reutlingen 1888, 112.

<sup>14</sup> Die Hausgenossin und Chronistin des Bruderhauses Nane Merkh (vgl. Einige Züge 88) zählt noch alles dazu, was über eine Einzelanfertigung von Waren des täglichen Gebrauchs hinausgeht.

Knaben – auch das ein Stück Frauendiakonie: Diakonie mit Frauen und von Frauen, auch an Frauen!<sup>15</sup>

## 2. Die „Industrieschule“

Mit einer *Kleinkinderschule* und einer „*Industrieschule*“, ganz den Mustern von Jean Frédéric Oberlins (1760-1828) Waldersbacher Gemeindediakonie folgend, beginnt der Vikar Gustav Werner bereits 1837/38 in seiner Walddorfer Gemeinde und dann im Filial Rübgarten bei Tübingen seine diakonischen Aktivitäten. Seine Helferin Marie Agnes Jakob (1800-1846) bereitet sich in Tübingen auf ihre pädagogische Aufgabe vor, mit den Kindern biblische Geschichten kennen zu lernen und textile Handarbeiten zu üben.<sup>16</sup> Die produzierten Waren dienen der Selbstversorgung und der Ausbildung von Disziplin und Motorik und werden auch von einer weiteren Helferin bereits in der Umgebung verhausiert. Dieses Grundmuster nimmt Gustav Werner von seiner Gemeinde mit in seine Reutlinger „Anstalt“. Zu Oberlins Muster der „Kinderrettung auf hohem pädagogischem Niveau“<sup>17</sup> kommen in Reutlingen zwei weitere Wurzeln für die „Industrieschule“ hinzu und integrieren sie in den neuen Kontext:

Aus der Näh- und Strickschule der Reutlinger Jungfrauen gewinnt Gustav Werner 1841 Ricke Schirm (1815-1888), die Tochter eines Reutlinger Schneidermeisters. Sie bringt durch ihre Fertigkeiten aus der Reutlinger „Hausindustrie“, dem „Häkeln und Filetsticken“, bereits einen Hauch von arbeitspädagogischer Professionalität in die Arbeit mit den Kindern ein. Sie tritt – freiwillig und ohne Lohn – ins „Haus Werner“ ein und wird Gustav und Albertine Werners erste „Tochter“. Den weiteren Unterricht der Kinder übernimmt Amalie Wagenmann (1806-1883). In der Sozialform des „ganzen Hauses“ hat das „Haus Werner“ seine soziale Gestalt für die folgenden Jahrzehnte gefunden. Das dazugehörige biblische Muster findet der Hausvater in Eph 2,19.<sup>18</sup> Damit – in der Tradition des Reutlinger Handwerkerbürgertums – auch ein richtiges „Geschäft“ daraus wird, das zum ersten Standbein der kleinen Anstalt taugt, bringen die sieben Schwestern aus der Textilhandwerkerfamilie Merkh, die Anfang der fünfziger Jahre nacheinander Werners „Hausgenossen“ werden, ihr elterliches Textilgeschäft als „Mitgift“ ins „Haus Werner“ ein. Nane Merkh macht daraus in kurzer Zeit den größten Laden für Textilien im Städtchen.<sup>19</sup> Damit hat Gustav Werner nach den ersten eineinhalb Jahrzehnten auf seinem Weg zum Reich Gottes in seiner Anstalt wichtige diakonische Ziele erreicht:

<sup>15</sup> Vgl. Nane Merkh, Einige Züge 33 f. Wurster, Biogr. 106 f.,

<sup>16</sup> Vgl. Schäfer, Reich Gottes 69, 171-176. Wurster, Biogr. 72; 77. Lotte Merkh, Vater Werner 33 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Göggelmann, Hausgenossen 61 ff; 104; 120.

<sup>18</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 108 f. Nane Merkh, Einige Züge 93. Vgl. weiter den Nachruf auf Ricke Schirm Lotte Merkh, Vater Werner 283 ff. Göggelmann, Ein Haus 104; 120.

<sup>19</sup> Vgl. Nane Merkh, Einige Züge 93 f; 96.

- Kinder haben Heimat gefunden an Leib und Seele, dazu die Voraussetzungen für ihre Zukunft in einer eigenen sozialen Existenz.
- In der „Hausgenossenschaft“ haben unversorgte Frauen eine mit eschatologischer Hoffnung erfüllte Liebesarbeit an bedürftigen Kindern, eigener Heimat und hohen Kompetenzgewinnen verbundene Aufgabe: Frauendiakonie ganz anders als bei Theodor Fliedners Diakonissen!<sup>20</sup> Die „Anschaffung“ einer Hausgenossin als Ehefrau und „Mutter“ für die Kinder und das Hauswesen wirkt da schon fast wie ein Akt der Komplettierung der eigenen Oikonomia.<sup>21</sup>
- Aber auch Diakonie und Ökonomie wohnen einschließlich der finanzwirtschaftlichen Seite im „Haus Werner“ schwesterlich einträchtig beieinander – einstweilen in dieser Aufbauphase! Und: Im Textilgeschäft hat das „Haus“ über alle Selbstversorgung hinaus ein Türchen zum kleinräumigen Markt in der Stadt hin offen.

### III. „Christliche Fabriken“ – das Ziel

#### 1. Ein „geistiger Kampf“<sup>22</sup>

„Was hat ihn doch bewogen, seine gesegnete Arbeit in einer großen Familie h i n ü b e r (Sperrung durch den Autor) zu verlegen auf einen solchen Kampfplatz?“ Die Frage der Hausgenossin und Chronistin Lotte Merkh lässt alles andere als kapitalistische Unternehmensgründungen im Sinn der Zeit erahnen.<sup>23</sup> Das Bild ihrer Schwester Nane vom Kampf des heiligen Georg gegen den Drachen als Interpretation für den Schritt von „Vater Werner“ in die „Großindustrie“<sup>24</sup> deutet die Verortung der Deutungsmuster im „Haus“ an. Er selbst – auch dabei ganz Diakoniker – hat für seine Fabrikgründungen einen konsistenten Begründungszusammenhang aus einer Analyse der gesellschaftlichen Notsituation, seiner eigenen eschatologisch-heilsgeschichtlichen Antwort und der zu erwartenden diakonisch-sozialen Erträge. Ökonomische Gesichtspunkte – wie etwa die Beschaffung von Finanzmitteln für das „Rettungshaus“ – wirken da wie Anhängsel von geringem Gewicht. Seine *Analyse der gesellschaftlichen Situation* der „großen sozialen Frage“<sup>25</sup> kehrt die hamartiologisch-moralische Kausalkette der Sozialkonservativen „von der Sünde zur Armut und Verwahrlosung“ um: Die Massenarmut ist es, die zur Verwahrlosung breiter Schichten

<sup>20</sup> Vgl. zum Ganzen Walter Göggelmann: *Frauen in Gustav Werners Bruderhaus gestalten Diakonie*, VDWI 54, Leipzig 2015, 23 ff; 50 f; 53 ff; 64.

<sup>21</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 107.

<sup>22</sup> Formulierung vom Biografen Paul Wurster, vgl. Biogr. 190

<sup>23</sup> So Lotte Merkh, Vater Werner 98.

<sup>24</sup> Vgl. Einige Züge 88 ff.

<sup>25</sup> Zur Formulierung vgl. Wurster, Biogr. 321

führt. Da helfen keine Almosen: Die *Struktur* dieser Entwicklung muss unterbrochen werden.<sup>26</sup>

Seine beim letzten Grund des Elends ansetzende Lösung will das Problem in seiner heilsgeschichtlich-eschatologischen Dimension angehen: Damit dem Massenelend gesteuert wird, damit die Fabriken aus „Stätten des Fluchs“ zu Stätten von „Gesittung, Bildung, Liebe, Gerechtigkeit“ werden können<sup>27</sup>, müssen die „göttlichen Gebote“ der Liebe, der Gerechtigkeit und der Haushalterschaft in das Fabrikwesen implantiert werden. Diese „herrlichen Grundsätze“, die Er in seiner Gemeinde – modellhaft in der Werner-Gemeinde – niedergelegt hat, müssen auf dem Gebiet der Industrie zur Geltung gebracht werden.<sup>28</sup> Dann ist die „Menschheit“ an ihrem derzeit „kränksten Punkt“ saniert. Dann ist die Herrschaft des Christus so weit fortgeschritten, dass er sie „öffentlich ausüben“ und „in immer weitere Kreise ausbreiten“ kann. Wenn er so dem Reich Gottes Bahn brechen kann, dann ergeben sich daraus für Werner und sein Werk die sozialdiakonischen Konsequenzen: „Meine Fabrik ist wie der Hebel, mit dem ich die Armen aus ihrer Versunkenheit herausheben kann.“<sup>29</sup> Nur so sind „die höchsten Aufgaben unserer Zeit überhaupt“ zu lösen.<sup>30</sup> Denn „in diesem Gebiet hat der Gott der Welt seinen Thron aufgeschlagen. Er ist nur überwunden, wenn ihm dieses Gebiet (sc. die Großindustrie) entrissen ist. Hier liegt der Schlüssel der Weltherrschaft“<sup>31</sup>, die für den Christus erkämpft werden muss.

Jetzt ist der Kairos für solche Entscheidungen von eschatologisch-heilsgeschichtlicher Dimension.<sup>32</sup> Denn ob das Gebiet der Großindustrie dem „Gott der Welt“, dem Teufel Mammon und Profit, überlassen oder ob es für Christus, den König der Gerechtigkeit, gewonnen wird, daran entscheidet sich nicht weniger als das Schicksal des Industrie- Zeitalters zwischen Gottes- und Teufelherrschaft – auch wenn das Reich Gottes in der Fabrik einstweilen noch „Knechtsgestalt“ annehmen muss.<sup>33</sup> Gustav Werners Fabrik als Einstieg in ein gesamtgesellschaftlich wirksam werdendes Bündnis der Erneuerung, in allen ihren Abläufen und Strukturen umspannt vom Band der Liebe, eine Zufluchtsstätte für Flüchtlinge aus der alten Welt: So ist mit ihr eine „höhere Stufe“ der gesellschaftlichen wie der heilsgeschichtlichen Entwicklung erreicht.<sup>34</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. den nach der Lektüre von Friedrich Engels: Die Lage der arbeitenden Klassen in England, entstandenen Artikel „Armenfürsorge“, abgedr. Schäfer, Reich Gottes 162, 412 f; 163, 415 f; 418. Vgl. bes. Schäfer, Reich Gottes 162, 412, Anm. 2.

<sup>27</sup> Vgl. Schäfer, Reich Gottes 67, 430. Wurster, Biogr. 190.

<sup>28</sup> Vgl. Gustav Werner, Neue Vorträge (Braun) 82/2 zu Lk 6, 22.8.1856, 122.

<sup>29</sup> So SB 3, Nov. 1861, 51: Vgl. FB 1851, H.2, 51. Vgl. weiter Göggelmann, Reich Gottes 191 ff. Dort weitere Belegstellen.

<sup>30</sup> So Schäfer, Reich Gottes, 82, 200.

<sup>31</sup> Zitat aus einem Brief, Adressat und Datum unbekannt, vgl. Wurster, Biogr. 153, vgl. weiter a. a. O., 50.

<sup>32</sup> Vgl. Schäfer, Reich Gottes 152, 384.

<sup>33</sup> So NV (Maier) zu Lk 4,21, 30.6.1858, 95.

<sup>34</sup> An die Papierfabrik in Dettingen richtet Gustav Werner diese Erwartung, vgl. Schäfer, Reich Gottes 162, 412 f; 163, 414 f. Wurster, Biogr. 256.

## 2. Siege auf Hoffnung

Ist es erst einmal gelungen, dass „die großen Erfindungen der Neuzeit... in die Hände der Kinder Gottes übergehen“, dann sind „die höchsten Aufgaben unserer Zeit überhaupt“ gelöst. Dann ist eine „sittliche Erneuerung“ für „unsere Gewerbe, die noch voller Betrug stecken“, erreicht.<sup>35</sup> In einer Fabrik, die getragen ist von einer *Gemeinde*, in der der Herr seine „herrlichen Grundsätze niederlegen“ will, wird „den Armen ihr Recht und jedem Menschen seine Gebühr“.<sup>36</sup> Dann kann auch für die „Arbeiterklasse... eine neue Stellung erreicht werden, die sie vor moralischem und ökonomischem Zerfall bewahrt und auf eine höhere Stufe der Bildung und des Wohlstandes erhebt“. Dann sind sogar die berechtigten Forderungen der Sozialdemokraten mehr als erfüllt.<sup>37</sup> Die zu Weihnachten 1861 eingeweihte Papierfabrik in Dettingen ist vom Gründer geradezu als Beweis gedacht, „dass gewerbliche Unternehmungen in christlicher Ordnung und Gesinnung mit dem gleichen, ja noch besserem Erfolg geführt werden können, als wenn sie wie bisher vom Eigennutz geleitet werden“. „*Alle Dinge sind möglich dem, der da glaubt*“<sup>38</sup>. Durch Gottes Reich sollen also nicht nur die am Produktions- und Wirtschaftsprozess beteiligten Personen, sondern auch die Strukturen umgestaltet werden. Dann wäre die Industrie dem Materialismus und der Selbstsucht und die Gesellschaft dem Klassenkampf entrissen<sup>39</sup>. Mit dieser wahrhaft prophetischen Schau aber kann der Gründer der Reutlinger Bruderhaus-Fabriken nicht deren Alltag, geschweige denn deren ökonomischen Status beschreiben. Vielmehr blickt er voraus in eine geglaubte Wirklichkeit, die gelegentlich angereichert ist mit Zügen eines vorausseilenden heiligen Determinismus. Die Unterziele und Lösungsansätze auf dem Weg dahin nehmen sich aus wie eine Wunschliste zur Hebung des Humanitätsniveaus von Produktionsbetrieben oder wie eine kapitalismuskritische Forderungsliste an das Fabrikwesen der Zeit:

- Menschengerechte Arbeitsplätze,
- Beteiligung schwächerer Menschen am Arbeitsprozess,
- familiengerechte Entlohnung,
- aus- und weiterbildende Fürsorge,
- betriebliche Altersvorsorge, ergänzt durch einige Bruderhaus-spezifische Ziele wie
- christliche Fabrikationsabläufe (Was ist das?),
- Aufbau eines christlichen Arbeiterstandes,
- Arbeitsplätze für im Haus aufgewachsene Bewohner...<sup>40</sup>

<sup>35</sup> So Schäfer, Reich Gottes 82, 200; 162, 415 f.

<sup>36</sup> So NV (Braun) 82/II, zu Lk 6, 22.8. 1856. Vgl. NV 82/I (Braun) zu Ez 34, 23.6.1858, 81.

<sup>37</sup> Vgl. Schäfer, Reich Gottes 1667, 428 f. (Bericht an die Handel- und Gewerbekammer Reutlingen 1856). Vgl. weiter Schäfer, Reich Gottes 239, 712.

<sup>38</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 256. Vgl. weiter Lotte Merkh, Vater Werner 150f. Biblischer Bezug: Mk 9,23.

<sup>39</sup> Vgl. z. Ganzen Göggelmann, Ein Haus 132.

<sup>40</sup> Vgl. Wurster. Biogr. 321. Göggelmann, Reich Gottes 196 ff; 201.

Das alles ist zwar durch die Gründungslegende(n) und die Einweihungsrituale in Worte und symbolische Handlungen gefasst, von der organisatorischen und vor allem von der ökonomischen Bruderhauswirklichkeit aber in keiner Weise gedeckt. Über Prioritäten und innere Widersprüche in diesem Katalog ist nicht nachgedacht. Was so vom Fabrikgründer Gustav Werner „im Glauben“ – nicht „im Schauen“ – erfahren wird<sup>41</sup>, erfordert eine nähere Betrachtung. Nur so erschließt sich auch das darin beschlossene Verhältnis von diakonischer Zielsetzung und organisatorischen und ökonomischen Realisierungsansätzen. Denn eine „christliche Fabrik“ muss ja die Ansprüche aller dieser Gebiete zum Ausgleich bringen. Am Anfang aller Wirklichkeit aber stehen für Gustav Werner immer die Legenden, Narrative und Rituale.

### 3. Legenden, Narrative und Rituale

Für den theologischen und sozialen Stellenwert der Fabrikbetriebe im Kontext des Rettungshauses sind die, meist von Gustav Werner selbst stammenden, *Legenden* und *Narrative* und die bei den Fabrikeinweihungen vollzogenen kultischen *Rituale* die Medien mit der größten Aussagekraft: Die Fabriken sind in erster Linie „Vaters“ heilsgeschichtliches Herzensanliegen. Den im Rettungshaus beheimateten Hausgenossen bleibt für diese Gründungen das Bild vom „Vater“ als „Ritter Georg“ im „Kampf mit dem Drachen“ ...<sup>42</sup> Bereits die *Initiallegende* der ersten Reutlinger Papierfabrik hebt diese Gründung dimensional aus der Phalanx der Industrie Gründungen der Zeit heraus:<sup>43</sup> Während am Pfingstmontag 1849 auf dem Marktplatz der Kleinstadt Reutlingen eine Volksversammlung von „Demokratenführern“ aus Baden, Hohenzollern und der Schweiz tobt, zieht sich der Prophet Gustav Werner mit seinen zur „Pfingstversammlung“ in Reutlingen weilenden Freunden zum brünstigen Gebet auf den Hausberg „Achalm“ zurück, um „Schutz und Segen für unsere Stadt“ zu erleben. Da kommt es über ihn wie eine Offenbarung: Jetzt hilft kein Reden, Schreien, Predigen von der Gerechtigkeit mehr. Wir müssen uns selbst hinein- begeben in den heißesten gesellschaftlichen Problembereich der Zeit, die „Großindustrie“, und müssen dort den „Thron des Herren“ aufrichten. Dort gilt es, am Ort der Ausbeutung und des Elends Liebe und Gerechtigkeit als die schlechthinnige Alternative einzuführen. Da wird die vom

<sup>41</sup> Vgl. z. biblischen Bezug 2. Kor 5,7.

<sup>42</sup> Vgl. Nane Merkh, Einige Züge 88.

<sup>43</sup> Vgl. zur industriellen Entwicklung im Königreich Württemberg Willi A. Boelcke: Sozialgeschichte Baden-Württembergs 1800-1899, Stuttgart 1989, 111. Arnold Weller: Sozialgeschichte Südwestdeutschlands, Stuttgart 1979, 143 f. Wilfried Setzler: Von Menschen und Maschinen. Industriekultur in Baden-Württemberg, Stuttgart 1998, 51 f; 129 ff; Vgl. weiter Göggelmann, Hausgenossen 135 f.

Vorgänger wegen Unrentabilität aufgegebenen „Schwarzwäldersche Papierfabrik“ am Reutlinger Echaz-Flüsschen für Gustav Werner geradezu zum Gotteszeichen.<sup>44</sup>

Die Qualität einer moralischen *Bekehrungslegende* mit institutionellen Wirkungen spricht aus der kurze Zeit später auf dem Lumpenboden, dem schmutzigsten Arbeitsplatz der Fabrik, spielenden Erzählung von den dort beschäftigten „gefallenen Mädchen“, die durch den Einsatz und das Vorbild der weiblichen Hausgenossen bereits den Beweis liefern, dass diese „christliche Fabrik“ aus einer Stätte des Fluchs zu einer Stätte von „Gesittung, Bildung, Liebe und Gerechtigkeit“ geworden ist.<sup>45</sup> Insgesamt nimmt dieses, mit eschatologischer und heilsgeschichtlicher Hoffnung von großer Dichte befrachtete, Projekt die Qualität einer „heiligen Sache“ an.<sup>46</sup> In alttestamentlichen Bildern wird aus dem Ort industrieller Arbeit ein erhoffter „Ort der Ruhe“ – ein Heilsgut –, ein Ort, an dem wie im Tempel in Jerusalem „Gottes Ehre wohnt“.<sup>47</sup> Hat Gott schon mit dem Erwerb der schrottreifen Reutlinger Papierfabrik seinen „Eid“ gegeben, dass er – gerade im Bruderhaus! – zu seinem „Heilsplan“ steht, so wird zehn Jahre später bei der Dettinger Fabrik der erste Papierbogen geradezu zum Gottesbeweis: „Es ist der Herr!“.<sup>48</sup> Zu allerletzter kultischer Dichte wachsen sich vollends die *Einweihungsrituale* der beiden Fabriken (Reutlingen 1851 und Dettingen 1862) aus. Bezeichnenderweise benützt Gustav Werner dabei nie neutestamentlich-christologische, sondern immer nur alttestamentliche Symboliken als biblische Analogien:<sup>49</sup> Bundesschluss und Bundeserneuerung, Opfer; der Tempel als Ort, da Gottes Ehre wohnt... Sie erscheinen dem Propheten und Priester im Fabrikgründer Werner eher geeignet als Ausdrucksmittel für seine emanatistische Theologie vom Fluss der Liebe Gottes durch die Welt und dem heilsgeschichtlichen Prozess mit dem Ziel des Reiches Gottes.<sup>50</sup> In einem deuteronomistischen Mustern nachempfundenen Bundesschluss vollzieht Gustav Werner bei beiden Einweihungen die Übergabe „an den Herrn“, verbunden mit dem Gelöbnis, dass das Werk „nie zu weltlichen Zwecken verwendet werden darf. Wir würden von Gott verworfen werden“.<sup>51</sup> „Eigentum des Herrn“ – das bedeutet, „dass wir fürs Erste die Häuser und Geschäfte, welche wir haben, als Eigentum Christi und seiner Armen betrachten und sodann allen Erwerb, den wir aus dieser Tätigkeit gewinnen, für die Armen verwenden“.<sup>52</sup> Dem Priester ist es auch als Fabrikgründer ernst: „Und ich werde dafür sorgen, dass dieser Vertrag

<sup>44</sup> Zu Einzelheiten dieser Legende vgl. Wurster, Biogr. 152f. Paul Krauß. Gustav Werner. Werk und Persönlichkeit, Stuttgart 1959, 28. Vgl. weiter ders., Gustav Werner und seine Hausgenossen, Metzingen 1977, 34.

<sup>45</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 188 ff.

<sup>46</sup> Vgl. a. a. O., 186.

<sup>47</sup> Vgl. SB 3, Nov. 1861, 41. Wurster Biogr. 187. Vgl. weiter Göggelmann, Reich Gottes 195.

<sup>48</sup> Vgl. zu Einzelheiten und weiteren Belegstellen Göggelmann, Ein Haus 194 f.

<sup>49</sup> Zu dieser hermeneutischen Praxis vgl. Göggelmann, Reich Gottes 34 f; 49 f.

<sup>50</sup> Zu Emanation und Remanation vgl. a. a. O., 42 ff; 45 ff.

<sup>51</sup> So SB 3, Nov. 1861, 41. Vgl. a. a. O., 194.

<sup>52</sup> So a. a. O., Vgl. zu den Bundesschlussritualen FB 2, 1851, 532 f. Schäfer, Reich Gottes 152, 383 f. Gerhard von Rad: Das fünfte Buch Mose, ATD 8, Göttingen 1964, 8.

auch äußerte Rechtskraft erlange“<sup>53</sup>. (Aber wie?) Die Finanzierung von Diakonie ist in aller Deutlichkeit nur eine positive Nebenwirkung des durch eine kultische Handlung erreichten Heiligkeitsstatus.

Erst recht mit der alttestamentlichen *Opfersymbolik* wird das Geschehen in den Fabriken zur unmittelbaren kultischen Handlung: Die Fabrik wird dem Herrn „vollendet und geschmückt“ als „Opfer“ übergeben. Er nimmt es gnädig an und antwortet: „Das ist meine Ruhe ewiglich, hier will ich wohnen, denn es gefällt mir wohl“.<sup>54</sup> Durch Gustav Werners Weihegedicht vom 7.5.1851 steuert die Opfersymbolik ihr diakonisches Endziel an: „Nimm, Herr, diese Opfergabe,/ Dir gehöret Werk und Haus./ Du bist Herr hier,/ darum labe,/ wen Du willst, und teile aus/ vom Erwerbe Deinen Armen...“.<sup>55</sup> Denn wir „haben auf sein Wort hin es gewagt, auch dieses Haus zu bauen, die Verlassenen aufzunehmen, den Armen Hilfe zu leisten, um die Jugend zu erziehen und zu bilden und um sein Reich auf dieser Erde auszubreiten“.<sup>56</sup>

#### 4. Soziale Formen

Soziales Tragegerüst dieses Reich-Gottes-Projekts aus Rettungshaus und „christlichen Fabriken“ ist die, in der Diakoniegeschichte singuläre, Gemeinschaft der „Hausgenossen“. In der Heilsgeschichte sind diese Frauen und Männer für Gustav Werner die endzeitliche „Gemeinde“, in biblischer Terminologie das „priesterliche Königreich“, das „Volk des Eigentums“.<sup>57</sup> Als solches hat die Hausgenossenschaft als Gottes Bundespartnerin die priesterliche Funktion, sich selbst durch die Gründung der Fabrik die dem Industriezeitalter entsprechende Form der Liebe und Gerechtigkeit einzuverleiben und so für ihre Zeit zur Heilsbringerin zu werden.<sup>58</sup> Als Hausgenossen und Jünger Christi, aber auch als Söhne und Töchter von Gustav und Albertine Werner werden sie nicht müde, das „ganze Haus“ als die dafür angemessene Sozialform zu beschwören.<sup>59</sup> So gerät der Chronistin Lotte Merkh die Biografie des „begnadeten Technikus“ Heinrich Schlatter sen. (1809-1892) geradezu zu einer Jüngerbiografie nach biblischem Muster.<sup>60</sup> Die Heilsgeschichte selbst führt in dieser „Gemeinde des neuen Bundes“, dem Vortrupp des Reiches Gottes im Industriezeitalter, eschatologische Hoffnung und Sozialform zu einer unverbrüchlichen Einheit zusammen. Und dazu gehört selbstverständlich auch das gemeinsame Dach über Rettungshäusern und Fabriken, das bis zur Krise der Jahre 1861ff niemand in Frage stellt. Denn diese Sozialform

<sup>53</sup> Zit. Lotte Merkh, Vater Werner 107 f.,

<sup>54</sup> Vgl. die Zitate Wurster, Biogr. 187.

<sup>55</sup> So FB 2, 1851, 54 f., abgedr. Lotte Merkh, Vater Werner 106.

<sup>56</sup> So Schäfer, Reich Gottes 152, 383 (Einweihung Papierfabrik Dettingen).

<sup>57</sup> Vgl. Ex 9,6 und 1.Pt 2,9. Vgl. weiter Schäfer, Reich Gottes 152, 384.

<sup>58</sup> Vgl. a. a. O., 140, 310 f; 314.

<sup>59</sup> Vgl. als Beispiele Nane Merkh, Einige Züge 140. Lotte Merkh, Vater Werner 104. Vgl. zu dieser Sozialform und ihrer Funktion GöggeImann, Ein Haus 66-75, bes. 68-71.

<sup>60</sup> Vgl. Lotte Merkh, Vater Werner 246-253, bes. 247 f.

selbst ist ja Teil der Heilsgeschichte und damit „ein wichtiger Schritt vorwärts im Aufbau des Reiches Gottes“.<sup>61</sup>

## 5. Diakonie, Ökonomie und Organisation

„Alle Dinge sind möglich dem, der da glaubt“.<sup>62</sup> Von diesem grenzenlosen Gottvertrauen lässt sich der Fabrikgründer auch die Lösungswege für organisatorische und ökonomische Probleme weisen. Durch die Praxis der Bibellose, eine Art von direkter Gottesbefragung, wirkt das hinein bis in unternehmerische Einzelentscheidungen.<sup>63</sup> So fühlt sich Gustav Werner auch als Fabrikgründer auf der „richtigen Seite“, selbst bei Problemkreisen, für die er weder natürliche Begabung noch Sachverstand mitbringt. Mit seiner ersten Papierfabrik in Reutlingen, eingeweiht am 7. Mai 1851, hat er teil an der durch den Eisenbahnbau im Königreich Württemberg eingeleiteten industriellen Entwicklung. Mit der Papierproduktion stößt er hinein in einen boomenden Markt. Außerdem produziert er in einer Nische des erst 1862 abgeschafften Zunftrechts.<sup>64</sup> Aber Fragen der industriellen Entwicklung, des Marktes und der Finanzierung sowie technische und organisatorische Fragen bleiben dem Fabrikgründer dauerhaft fremd. Sind doch seine Fabrikgründungen ein g e i s t l i c h e s Anliegen, angesiedelt nicht in der Industriegeschichte, sondern in der Heilsgeschichte und damit für ihn in der Diakonie des 19. Jahrhunderts.<sup>65</sup> Dort sind auch seine damit verbundenen Hoffnungen und Erwartungen an die Neugründungen verortet.

Wenn die Liebe Christi und geschäftliche Tüchtigkeit sich ergänzen, dann ist die Soziale Frage, die Aufgabe der Zeit, zu lösen. Dann ist der Beweis zu erbringen, dass eine gewerbliche Unternehmung in christlicher Ordnung und Gesinnung den gleichen Erfolg bringt wie eine ausschließlich am Gewinn orientierte. Dann ist der mit dem Eigentümerwechsel, der Übergabe des Werks „an den Herrn“, erfolgte Gottesbeweis in industrielle Wirklichkeit übersetzt.<sup>66</sup> Und die Nächstenliebe schafft den Menschen aus dem Vortrupp des Reiches Gottes im eigenen Haus ihre Arbeitsplätze, den Lehrlingen aus dem Haus Ausbildung und Zukunft, den „halben Kräften“ Teilhabe an der Arbeit. Doch die Vielzahl und auch die verschiedene Höhenlage der Erwartungen überfrachtet dieses Reich-Gottes-Projekt deutlich: Die Lösung der Sozialen Frage, die christliche Alternative zu Sozialismus und Revolution, auskömmlicher Lohn für die

<sup>61</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 188 f. Krauss, Gustav Werner 47. Vgl. weiter Lotte Merkh, Vater Werner 101; 104.

<sup>62</sup> Mk 9, 23.

<sup>63</sup> Zu dieser Praxis im Bruderhaus vgl. Göggelmann: Diakonie und Erinnerung, 190 ff.

<sup>64</sup> Vgl. zur industriellen Entwicklung Boelcke: Sozialgeschichte Baden-Württembergs, 111; Arnold Weller: Sozialgeschichte Südwestdeutschlands, Stuttgart 1979, 143 f; Eberhard Naujoks: Stadt und Industrialisierung in Baden und Württemberg 1800-1914, Bühl/Baden 1988, 31; 37; 52; Wilfried Setzler: Von Menschen und Maschinen. Industriekultur in Baden-Württemberg, Stuttgart 1998, 31; 51 ff; 129.

<sup>65</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 149 ff; 192.

<sup>66</sup> Vgl: Schäfer, Reich Gottes 239, 712; Wurster, Biogr. 362; Krauß, Gustav Werner 45f.; Göggelmann, Reich Gottes 193 f.; Ders., Ein Haus 132 f.

Lohnarbeiter; Ausbildung für junge Leute, Arbeit für „halbe Kräfte“ und bei alledem ein kostendeckender Betrieb – jeder Problemkreis zeigt da schon einzeln die Grenzen des Möglichen. Und mögliche Gewinne als Zuschuss zum Betrieb der Rettungshäuser? Das steht an letzter Stelle.<sup>67</sup> Ganz zu schweigen von den technischen Problemen! Auch die will der Diakoniegürnder mit einem starken Glauben besiegen: Dass die Echaz zu wenig Wasser und dazu oft Schmutzwasser führt, hat bereits den Vorbesitzer in den Ruin getrieben. Das alles habe man aber vorher gewusst, bemerkt die Hausgenossin Nane Merkh süffisant. Trotzdem bittelt sie ein Jahr nach der Einweihung der Fabrik Geld für eine übertheure Dampfmaschine, das nicht durch Wechsel gedeckt ist.<sup>68</sup> Und bereits während des Baus der Dettinger Papierfabrik 1860/61 holt die Schuldenproblematik das Bruderhaus in verschärfter Form ein: Die Bauleute plagt der Hunger, und der Hausgenosse Fritz Zindel (+1885) bittelt selbständig bei Freunden und Bekannten um die 50-60 externen Arbeiter entlohnen zu können. Und wenn keine Spenden mehr fließen, schickt er die Arbeiter zum „Vater“ nach Reutlingen...<sup>69</sup>

Das Diakoniewerk, das ab 1854 mehrere Dutzend „Zweiganstalten“ in Armutsgebieten des Königreichs aufbaut, ist spätestens ab 1857/58 hoffnungslos überschuldet, ein Wechsel jagt den anderen.<sup>70</sup> Für den Gründer aber bleibt die Schuldenlast nicht ein „Geldproblem“, sondern eine Folge der „inneren Krankheit der Bruderhaus-Gemeinde“, ja, eine Folge der heilsgeschichtlichen Befindlichkeit des ganzen deutschen Volkes: Wenn jetzt das deutsche Volk diesem Reich-Gottes-Projekt nicht zu Hilfe eilt, ist das ein Grund für ein Gottesgericht, weil „die Deutschen den König der Gerechtigkeit verworfen haben“.<sup>71</sup> Hat da „die Vernunft mit ihrer klugen Berechnung“ oder der Glaube „Recht in den irdischen Geschäften“?<sup>72</sup> Er habe einfach noch nicht herausgefunden, welches Recht dem Glauben und welches der menschlichen Berechnung und Tätigkeit eingeräumt werden müsse, gesteht Gustav Werner selbst.<sup>73</sup> Doch sein heilsgeschichtliches Gewissen lässt dem Diakoniker nur die Flucht nach vorn: „Das höchste Ziel ist immer Bund – das richtige Verhältnis zwischen Gott und Menschen“. So ist die Problemanzeige im Zusammenhang mit dem Schuldenberg rasch lokalisiert. Die Gewissheit, mit allen seinen Gründungen nach Gottes Willen gehandelt zu haben, bleibt ihm lebenslang unangefochten.<sup>74</sup>

Heilsgeschichtliche Ausrichtung, präsentische Eschatologie mit diakonischer Zielsetzung, treffen auf die ökonomischen und organisatorischen Eigenbedürfnisse moderner Industriebetriebe. Der Kampf zwischen Gottesreich und Satansreich, heruntergebrochen auf

---

<sup>67</sup> Vgl. Krauß, Hausgenossen 343; 48. Vgl. zum Ganzen: Göggelmann: Reich Gottes, 196 ff.; Ders.: Ein Haus, 132.

<sup>68</sup> Vgl. Nane Merkh, Einige Züge 92 f.; Wurster, Biogr. 191 f.; Krauß, Gustav Werner 29 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Lotte Merkh, Vater Werner 257 f.

<sup>70</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 257.

<sup>71</sup> Vgl. a. a. O., 260; 264.

<sup>72</sup> So a. a. O., 264.

<sup>73</sup> So a. a. O., 265

<sup>74</sup> Vgl. dazu a. a. O., 257.

die Alternative „christliche Industrie“ oder kapitalistische Betriebsführung, aber gibt beim besten Willen keine sozioethische Hermeneutik her, die in einem solchen für die Zeit einmaligen Betriebsgebilde die Lokalisation von Prioritäten bei den unternehmerischen Entscheidungen in den einzelnen Betriebszweigen ermöglicht. So treibt das „Geldproblem“ den Versuch, „Rettungshäuser“ für bedürftige Menschen und produzierende Betriebe (die ja eigentlich derselben diakonischen Zielsetzung unterliegen) unter ein und demselben Dach der Hoffnung zusammenzuhalten, der Krise zu.

#### IV. Die Krise – Ein Lernprozess?

Zwischen den ersten „Vorboten der Krisis“, die der Hausgenosse und spätere Biograf Paul Wurster schon 1858 beobachtet, und Gustav Werners Antrag auf eine „gerichtliche Vermögensuntersuchung“ (23.11.1863) liegt nicht nur ein halbes Jahrzehnt, sondern die Planung und der Bau der neuen Papierfabrik in Dettingen an der Erms, ein von Gustav Werner als geistliche Folgeerscheinung gewagtes Projekt, wirtschaftlich jenseits alles Verantwortbaren, für die damit betrauten Hausgenossen ein Höllenritt!<sup>75</sup> Alle im geistlichen Bereich angesiedelten Deutungsmuster sind Konsens zwischen ihnen und dem „Vater“. Alle blenden sie die wirtschaftliche und organisatorische Problematik weitgehend aus: Unsere Gemeinde „hat die erste Liebe verlassen“. „Wir haben unser Herz von Gott und der Liebe zu den Armen..., von unserer heiligen Sache abgewandt“ „So traten die göttlichen Einflüsse zurück“<sup>76</sup> – für Gustav Werner und die Seinen ein Hin- und Her zwischen Apokalypse und göttlicher Pädagogik. Der „Geldmangel“ ist für die Hausgenossin Nane Merkh nur ein „kleiner Ausläufer der Krankheit“ am Leib der Gemeinschaft. Gottes „züchtigende Hand“ muss den „Herrschaftsgelüsten“...“gescheider Leute“ wehren, die dem „Vater“ die Kompetenz in Geldfragen und den Hausgenossen – ausgerechnet in der Krisenzeit! – die Loyalität zu ihm absprechen wollen.<sup>77</sup>

In seiner Verzweiflung findet sich Gustav Werner abwechslungsweise in der Rolle des Märtyrers einer gerechten Sache und des von Gott in seinem Glauben schwer Geprüften.<sup>78</sup> Fehlende Wasserkraft und Spendenfinanzierung für ein Industrieprojekt liegen weit außerhalb jedes denkbaren Begründungszusammenhangs. Vielmehr wird dem Fabrikgründer der Zweifel zur allerletzten Anfechtung, ob er doch „im Glauben zu weit gegangen“ sei, gar „Gott versucht“ habe. Er wollte doch nur beweisen, „welche Geltung der Glaube in a l l e n (Sperrung durch den Autor) menschlichen Lebensverhältnissen und so auch in dem industriellen Gebiet habe“. „Nun sollte das Gegenteil aus meiner Bedrängnis sich

<sup>75</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 232. Krauß, Gustav Werner 48 f.

<sup>76</sup> So zit. Krauß, Gustav Werner 59 f.

<sup>77</sup> So Nane Merkh, Einige Züge 123 f; 126; 132.

<sup>78</sup> Vgl. zu Belegstellen Wurster, Biogr. 197 f; 237-246.

herausstellen. Statt Ehre brachte ich Schmach auf den Namen Gottes und auf die Heilige Schrift, deren Verheißungen sich immer zu erfüllen schienen“.<sup>79</sup> Konsequenz seiner geistlichen Logik folgend, greift Gustav Werner zu einer ekklesiologischen Lösung: Einer durch Statuten abgesicherten Verbrüderung von Hausgenossen und Freunden zur „Neuen Brüdergemeinde“ (gegr. 30.8.1863). Deren Statuten wollen der „Liebe zu Gott und dem Nächsten“ auch eine das angeschlagene Werk haftungsrechtlich absichernde Konkretion geben: Jedes Mitglied übernimmt selbstschuldnerisch die „Haftpflicht für die von der Gemeinde und dem Ältestenrat und dessen Beamten (?) verfassungsmäßig eingegangenen Verbindlichkeiten“<sup>80</sup>, im Klartext: Jedes Mitglied haftet persönlich mit seinem Vermögen für die meist von Gustav Werner eigenmächtig gemachten Schulden! Beim Ausscheiden der Brüder und Schwestern verzichtet jede Person auf ihren Anteil am Werkseigentum. Glücklicherweise kommt dieser Rettungsversuch mit seinen aus der Not geborenen Grenzwertigkeiten nie bis zum Stadium der Durchführung.<sup>81</sup> Die kritische Werner-Biografie von Paul Krauß hält dem „geistlichen“ Erklärungsansatz eine ganze Liste von handfesten organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Fehlern und Fehlentwicklungen als Gründe für die Krise entgegen:

- Die mangelnde innerbetriebliche Verhältnisbestimmung zwischen Betrieben zur Arbeit mit bedürftigen Menschen und Industriebetrieben,
- die mangelnde Kapitalausstattung der Industriebetriebe,
- das Missverhältnis zwischen dem raschen Ausbau des Gesamtwerks und einem entsprechenden Kapitalhintergrund,
- das Missverhältnis zwischen dem Wachstum des Werks und der Personalausstattung durch die tragende diakonische Gemeinschaft,
- das Schwinden der geistlich-diakonischen Motivation in der Hausgenossenschaft<sup>82</sup>;
- das Nebeneinander von Hausgenossen ohne Entlohnung und Lohnarbeitern,
- der Einsatz „halber Kräfte“ ohne Gegenfinanzierung und ohne entsprechende Ausstattung des jeweiligen Arbeitsplatzes;
- die mangelnden Fachkompetenzen des „Vaters“ und der Hausgenossen,
- fehlende Organisationsstrukturen im Gesamtwerk.<sup>83</sup>

Die ungeheuren Opfer von Hausgenossen und Freunden können weder im ökonomischen noch im organisatorischen Bereich ein adäquates Gegengewicht bilden, schließen aber die Reihen der „Verbrüderung“ um den „Vater“ in ganz neuer Weise.<sup>84</sup> Eine entscheidende Voraussetzung für alle Bemühungen um eine Werkssanierung leistet der Kaufmann,

<sup>79</sup> Zit. Krauß, Gustav Werner 50 f.

<sup>80</sup> So A/1 (Rechte) und A/2 (Pflichten) der Verfassung in: Schäfer, Reich Gottes 232, 678 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Krauß, Gustav Werner 48 f.

<sup>82</sup> Vgl. a. a. O., 59 f.; Vgl. weiter Wurster, Biogr. 281; Göggelmann, Ein Haus 158.

<sup>83</sup> Vgl. Krauß, Gustav Werner 56; 60 f.

<sup>84</sup> Vgl. zu den zum Teil rührenden Einzelaktionen Krauß, Hausgenossen 72f. Nane Merkh, Einige Züge 134. Vgl. weiter Göggelmann, Ein Haus 168-172.

Hausgenosse und Leiter der Zweiganstalt Freudenstadt Ferdinand Fenchel (1823-1911)<sup>85</sup> durch eine erstmalige Zusammenstellung von Unterlagen zum Vermögens- und Schuldenstand des Werks. Diese Sisyphusarbeit rettet das Bruderhaus bei der gerichtlichen Vermögensuntersuchung 1863 nicht nur vor der öffentlichen Insolvenz – und damit wohl vor dem sicheren Untergang –, sondern erzwingt erstmals nach zwei Jahrzehnten Werksgeschichte den Einstieg in eine kaufmännische Buchführung. Als noch wichtiger erweist sich die getrennte Buchführung von Rettungshaus- und Fabrikbetrieben.<sup>86</sup>

Das sind zweifellos entscheidende Schritte in die richtige Richtung. Eine Ablösung der Quasi-Alleinherrschaft einer charismatischen Gründer- und Leiterpersönlichkeit durch klare Organisations- und Führungsstrukturen und eine entsprechende Aufgaben- und Kompetenzverteilung wird allerdings erst durch die Verwandlung des Gesamtwerks in einen „Aktienverein“ möglich.<sup>87</sup> Ausgerechnet dem Tübinger Wirtschaftsprofessor Albert Schäffle (1831-1903), einem Mitglied der Finanzkommission des Landtags, bleibt es vorbehalten, den Finger auf den empfindlichsten theologischen Problempunkt zu legen: Wieder „ein Fall des Schiffbruchs christlich- t h e o k r a t i s c h e r (Sperrung durch den Autor) Organisation der Arbeit!“<sup>88</sup> Bei Gustav Werners Experiment „christliche Fabriken“ – wie beim Werk insgesamt – sind Liebe und Gerechtigkeit eben nicht nur als „kritische und selbstkritische Instanz des Widerspruchs“<sup>89</sup> wirksam, sondern als direkte Organisationsprinzipien, als unmittelbare Direktwirkungen des unaufhaltsamen und alle Not wendenden Flusses der Liebe Gottes durch die Welt eingeplant.<sup>90</sup> Als die Bedarfslage der Fabriken diesem Fluss Widerstände entgegenzusetzen scheint, versucht es Gustav Werner in seiner Hilfslosigkeit mit Gebietsabgrenzungen zwischen dem „Recht des Glaubens“ und dem Zuständigkeitsbereich der Vernunft „in dem industriellen Gebiet“. Eigentlich sollte der Glaube doch auch „heute noch... Geltung... in allen menschlichen Lebensverhältnissen“ haben!<sup>91</sup> Die hermeneutische Aporie seiner geschichtstheologischen Axiomatik vom Fluss der Liebe Gottes durch die Welt, dem Werner auch in der Großindustrie die Schleusen öffnen wollte, ist unausweichlich.

Weder kulturprotestantische noch lutherisch-orthodoxe noch prophetisch-charismatische Ansätze der Zeit können hermeneutische Werkzeuge zur Verfügung stellen, die verschiedenen Ebenen von Theokratie, Heilsgeschichte und Eschatologie mit der industriellen und sozialen Wirklichkeit in ein diakonietaugliches Verhältnis zu setzen. Doch ist damit das Experiment „christliche Fabrik“ zu Ende und abzuhaken; der schwärmerisch-enthusiastische Glaube an

---

<sup>85</sup> Zu den Leistungen von F.F. und seiner Ehefrau Sophie für das Werner-Werk vgl. Göggelmann: *Diakonie und Erinnerung*, 177-240.

<sup>86</sup> Vgl. Krauß, *Gustav Werner* 52; Ders. *Hausgenossen* 72.

<sup>87</sup> Vgl. unter V.

<sup>88</sup> Zit. nach Krauß, *Gustav Werner* 57.

<sup>89</sup> Vgl. Rückert, *Diakonie* 157.

<sup>90</sup> Vgl. zu diesem theologischen Konstrukt und seinen Denkfiguren Göggelmann, *Reich Gottes* 54 ff, bes. 55.

<sup>91</sup> Vgl. Krauß, *Gustav Werner* 50 f.

eine „christliche Industrie“ oder gar ein christliches Industriezeitalter falsifiziert?<sup>92</sup> Das Werk mit seinen zeitenweise über 30 Standorten und seinen über 1000 Schutz- befohlenen und über 200 Beschäftigten in den Fabrikbetrieben hat mit dem drohenden wirtschaftlichen Ruin und der drohenden Entheimatung der Bewohner sein ganz eigenes Tatsachen-Gewicht!<sup>93</sup> In diesem Sinne notwendig und hilfreich kann daher nur eine pragmatische Lösung sein: Der für seinen sozialreformerischen Ideenreichtum bekannte Professor Viktor Aimé Huber (1800-1869) aus Werningerode, an den sich Gustav Werner um Rat wendet, setzt dabei beim Kapitalbedarf, nicht beim Glauben, der alles möglich macht, an. Seine Antwort vom 22.12.1863 schlägt für das Gesamtwerk ausgerechnet das kapitalistischste aller Instrumente, einen „Aktienverein“ vor.<sup>94</sup> Doch ist damit für Gustav Werner das Gesamtwerk – und das der „christlichen Fabriken“ wegen! – dem Herrschaftsbereich Gottes, dem Zuständigkeitsbereich des Glaubens und der Hoffnung auf das Reich Gottes im Industriezeitalter, entzogen und dem Mammon und der Habgier schutzlos ausgeliefert? Der Schock und die Angst vor dem Fiasko seiner gesamten Reich-Gottes-Hoffnung, dem letzten Grund seiner Diakonie, reicht bei Gustav Werner bis in die letzte Tiefe.

## V. Unter Mammons Herrschaft? Der „Aktien-Verein“

So viel jedenfalls ist allen – auch kontroversen – Argumentationsebenen gemeinsam: Eine all e Gebiete des Werks umfassende Sanierung ist unumgänglich. Der wirtschaftlichen und organisatorischen Sanierung kommt erstmals eine Schlüsselfunktion zu. „Die *gerichtliche Vermögensuntersuchung* dauerte ein ganzes Jahr“ – bis in die 2. Hälfte des Jahres 1864, auch des unübersichtlichen Gewirrs von Vermögenswerten und Forderungen und der mangelnden Unterlagen wegen. Bis dann schließlich der „Aktienverein“ am 23. Mai 1866 ins Handelsregister der Stadt Reutlingen eingetragen werden kann, vergehen noch einmal eineinhalb Jahre.<sup>95</sup> Begleitet wird die Vorbereitung und Gründung des „Vereins“ von in die Breite gehenden Rettungsaktionen: Die Abfindung der verschiedenen Arten von Gläubigern durch Aktien, eine breite Streuung des Aktienbestandes, auch unter Beteiligung des Königshauses und der Finanzkammer des Landtags. Es werden Aktien im Wert von 1 050 000 fl ausgegeben, auf Gustav Werner selbst entfallen Aktien im Wert von 150 000 fl.<sup>96</sup> Die Hausgenossen geben ihr Letztes, gründen und (re)aktivieren Vereine. Die Opfer der Freunde und Freundeskreise übertreffen alle Erwartungen.<sup>97</sup> Das empfindlichste Opfer aber muss das

<sup>92</sup> Vgl. zum hermeneutischen Problem Göggelmann, Reich Gottes 225 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Rückert, Diakonie 142; 148.

<sup>94</sup> Vgl. Krauß, Gustav Werner 52 f; Göggelmann, Ein Haus 164 f.

<sup>95</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 279; 304.

<sup>96</sup> Vgl. a. a. O., 294 f; Vgl. weiter Krauß, Hausgenossen 72 f.

<sup>97</sup> Vgl. Göggelmann, Ein Haus 197 ff; 200 ff.

Werk bringen mit der Veräußerung von 10 der zeitenweise 31 „Tochteranstalten“<sup>98</sup>, darunter Gustav Werners Vorzeigeprojekt einer Handwerker- und Ausbildungskommunität in Freudenstadt.<sup>99</sup> Die bereits 1865 vom Kaufmann und Hausgenossen Ferdinand Fenchel, damals Leiter dieser Tochteranstalt, als Lösungsansatz vorgeschlagene Trennung von Rettungshaus- und Industriebetrieben wird auch vom Aktienverein nicht weiterverfolgt.<sup>100</sup> Doch ist nun mit dem Aktienverein das Projekt „Christliche Industrie“ wirklich zu Ende!<sup>101</sup>

Für den Diakonie- und den Industrie­gründer Gustav Werner ist es weder die Idee noch sind es alle die mit der „großen sozialen Frage“ verbundenen Fragestellungen, die er mit seinen „christlichen Fabriken“ angehen will. Der *Aktienverein* ist es zunächst einmal, der in die *Finanz- und Organisationsstrukturen* des Bruderhauses die längst überfällige Ordnung bringt: Er übernimmt alle Aktiva und Passiva des Gesamtwerks und befriedigt sämtliche Gläubiger. Und – er ist auf 20 Jahre befristet und daher als Sanierungsinstrument, nicht als Betriebsverfassung auf Dauer für das Bruderhaus angelegt. Ein zweiköpfiger Vorstand – einer für die „geistliche Leitung“ und einer für Finanzen und Wirtschaft – und ein Aufsichtsrat tragen die Verantwortung für die Ausrichtung der Arbeit des Gesamtwerks wie für das laufende Geschäft. Gustav Werner wird auf beiden Gebieten entmachtet und mit der Funktion des „geistlichen Leiters“ der Rettungshäuser abgefunden.<sup>102</sup> Die Abrechnung für die Fabriken und für die „Anstalten“ erfolgt getrennt. Alle Mitarbeitenden in den Fabriken werden entlohnt. Die Entlohnung der Hausgenossen fließt ans Werk zurück. Mit der „Ablieferungs-tradition“ von Finanzmitteln durch die Fabriken an die Rettungshäuser bleibt die werksinterne hinkende Trennung beider Abteilungen unter ein- und demselben Dach des Aktienvereins die von diesem weitergegebene Achillesferse des Werks. Doch der zum geistlichen Leiter zurückgestutzte Gründer-Vater hat einige durchaus begehbare Hintertüren:

- Neben einem Siebtel des Aktienbestandes lässt ihm der Aktienverein ein jederzeit wahrnehmbares Rückkaufsrecht für sämtliche Anstalten, Betriebe und Aktien.
- Da die geistliche Leitung sich vielfach mit den wirtschaftlichen Belangen der einzelnen Einrichtungen überschneidet, kann Gustav Werner eine Einrichtung nach der anderen vom Aktienverein „zurückpachten“ und eigenwirtschaftlich betreiben. Die bescheidenen Gewinne und die Spenden der vielen Freunde sorgen im Folgejahrzehnt für ein rasches Wachstum seines Aktienanteils und damit seines Gewichts im Gesamtwerk. Dabei überwacht der Aktienverein die Geschäftsführung und kann somit als Sicherheitsgarantie fungieren.<sup>103</sup>

<sup>98</sup> Vgl. die Auflistung bei Wurster, Biogr. 307 und Krauß, Hausgenossen 72 f.

<sup>99</sup> Vgl. dazu Göggelmann, Ein Haus 113 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Rückert, Diakonie 161.

<sup>101</sup> So a. a. O., 142.

<sup>102</sup> Vgl. Krauß, Gustav Werner 64.

<sup>103</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 283; 312.

Im Aktienverein stoßen zwar in Form der Renditezwänge auf der einen und der diakonischen Zielsetzungen auf der anderen Seite „zwei Welten“ aufeinander.<sup>104</sup> Doch mögliche schmerzhaft Kollisionen werden abgefedert durch das große Verständnis der Aktionäre für die diakonischen Belange der Rettungshäuser. Dafür steht der Rechtskonsulent Karl Fetzer, der in der entscheidenden Zeit (1868-1885) den Vorsitz im Aktienverein führt.<sup>105</sup> So kann der Pächter und Großaktionär Hoffnung schöpfen, dass seine Idee von der „christlichen Fabrik“ als Teil einer diakonischen Einrichtung im Kontext seines Reich-Gottes-Projekts Zukunft hat: „Ich bin gewiss, dass Gott uns nicht verwerfen will, sondern mit uns ist“. Nach der Besichtigung der Dettinger Fabrik durch die Aufsichtsräte ist er sich gar gewiss, „dass sie von einer höheren Richtung erfasst und von Gott gebunden wurden“.<sup>106</sup> Auch das sozialwirtschaftliche Selbstbewusstsein kommt zurück: „Ich mit meinen Armen bin eigentlich das produktive Kapital“.<sup>107</sup> Für ihn bleibt es dabei: Die „christlichen Fabriken“ sind die Mittel zur Lösung der Sozialen Frage ohne Revolution. Und wenn der Renditezwang des Aktienvereins weggefallen sein wird, ist der Weg zu einem „christlichen Arbeiterstand“ wieder frei, in seiner Terminologie: Wenn der Herr uns aus dem Gefängnis des Aktienvereins befreit hat, ist im Fabrikwesen ein weiterer Schritt in Richtung Reich Gottes in Sicht.<sup>108</sup>

Dabei bleibt sich der Theologe mit seiner Hoffnung auf das Reich Gottes durch Diakonie stets des heilgeschichtlichen Ernstes der Zeit bewusst: „Es ist Sichtszeit“, und „wir sind noch weit entfernt vom Leib des Herrn“.<sup>109</sup> Und jeder Gedanke an den Aktienverein bleibt mit Misstrauen belastet und wird rasch zum heiligen Zorn: „Es liegt in der Aktiengesellschaft für die Idee eine große Gefahr, indem meine Unternehmen, besonders die industriellen, zum Gegenstand der Spekulation werden können, wodurch die Idee völlig verdrängt würde“.<sup>110</sup> Die Anfechtung will nicht weichen: „Ist der König der Gerechtigkeit und sein Gesetz verworfen von diesem Geschlecht?“ „Der Mammon soll seine Herrschaft behalten in dieser Welt und Christus seine Dornenkrone“.<sup>111</sup> Immerhin: Die Industrie bleibt für den Diakoniegründer stets ein Lernfeld (, auch was die Notwendigkeit zur Versachlichung anbetrifft): „In der Industrie lerne ich die Wirtschaftlichkeit. Die Kinder der Welt sind immer klüger als die Kinder des Lichts“. Auch auf geistlichem Boden kann man von ihnen lernen, mehr aus den vorhandenen Potentialen zu machen. Es bleibt der Konflikt zurück, dass das Bruderhaus ausgerechnet diesem kapitalistischen Teufelsinstrument die Rettung und das Überleben zu verdanken hat! (Ob auch das einer der Wunderwege der göttlichen Pädagogik ist, mit dem Er die Seinen die Demut lehrt?) Ein Weg durchs finstere Tal ist es für Gustav

---

<sup>104</sup> So Krauß, Gustav Werner 68.

<sup>105</sup> Vgl. dazu Göggelmann, Ein Haus 195 f.

<sup>106</sup> So Wurster, Biogr. 300 f.

<sup>107</sup> Zit. a. a. O., 316.

<sup>108</sup> Vgl. a. a. O., 321.

<sup>109</sup> Zit. a. a. O., 276 f.

<sup>110</sup> Gustav Werner an Major Orlich, Bonn, 22.3.1865, zit. Wurster, Biogr. 288.

<sup>111</sup> Gustav Werner an Gräfin Butler, München, 1865, zit. a. a. O., 299.

Werner allemal, sein Diakoniewerk einschließlich der Fabriken durch diese Krisenjahrzehnte zu bringen.

Der Grundsatzkonflikt innerhalb der sozialetischen Werkskonstruktion zwischen Liebe und dem Zwang der schwarzen Zahlen wird dem Werk auf den Fersen bleiben, solange Industrie und Arbeit mit bedürftigen Menschen unter ein und demselben rechtlichen und organisatorischen Dach sind, und zwar in der ständigen haushaltswirksamen Konkretion, dass die Kapitalbedarfe beider Seiten zum Ausgleich gebracht werden müssen. Immerhin ist eine – wenigstens in der Rechnungslegung wirksame – hinkende Trennung von Industrie und Rettungshausdiakonie erreicht. Und der Industrieflügel hat besonders im Bereich der Ausbildung und der Fürsorge für die Mitarbeitenden seine Entwicklungsmöglichkeiten. Und die organisatorischen Zugewinne bleiben dem ab 1881 als Stiftung bürgerlichen Rechts verfassten Bruderhaus erhalten. Insgesamt setzt der Aktienverein als Sanierungsinstrument beim Fabrikflügel an, der das Diakoniewerk ja in die ökonomische Schiefelage gebracht hat. (Ein Rettungshaus würde man nie mit Hilfe eines Aktienvereins sanieren können oder wollen!) Doch durch diesen Sanierungsweg bekommt auch der Rettungshausflügel die längst fällige Ordnungs- und Organisationsstruktur.

## VI. Alles bleibt unter einem Dach – Die Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus

### 1. Alles hat seine Zeit – auch der Aktienverein

Als Sanierungsinstrument konzipiert, ist er auf 20 Jahre geplant. Ein bereits 1873 gestarteter erster Versuch Gustav Werners, dieses ihm zutiefst unheimliche Gebilde durch Beschluss der Generalversammlung aufzulösen, gelingt noch nicht.<sup>112</sup> Trotzdem kann etwa um den 1. Mai 1875 die Sanierung des Diakoniewerks als weitgehend abgeschlossen gelten. Gustav Werner kann bereits Teile der „Mechanischen Werkstätte“ (/identisch mit der Bruderhaus Maschinenfabrik. D. Autor) in Pacht übernehmen und auf eigene Kosten ausbauen. Unter der technischen Leitung des mutigen und erfahrenen Heinrich Schlatter jun. (seit 1872) und der kaufmännischen Leitung des Hausgenossen Ferdinand Fenchel kann die Fabrik sich auf die Produktion von Papiermaschinen spezialisieren. Ab 1876 hat sie Gustav Werner unter milderer Bedingungen in Pacht, ebenso die seit 1875 verselbständigte Möbelfabrik und sogar die Dettinger Papierfabrik.<sup>113</sup> Ein für den Diakoniker wunder Punkt bis zur Auflösung des Aktienvereins bleibt, dass die erwirtschafteten Gewinne den Aktionären als Dividenden und nicht der Versorgung der Bruderhaus-Bewohner zugutekommen. Doch bereits ab 1875 kann der Aktienverein auch den Anstalten zunehmend Gewinne zuführen.<sup>114</sup> Erst nach und nach –

<sup>112</sup> Vgl. Schäfer, Reich Gottes 236, 692 (Art. V.); Vgl. Wurster, Biogr. 365.

<sup>113</sup> Vgl. Wurster, Biogr. 366 ff; 369. Krauß, Gustav Werner 69; 71.

<sup>114</sup> Vgl. Krauß, Gustav Werner 71. Wurster, Biogr. 371.

bis 1895! – übergibt der Aktienverein alle Restbestände an und in den Fabriken und Anstalten an die – bereits 1881 errichtete! – Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus.<sup>115</sup> Die Bilanz nach 25 Jahren Aktienverein kann sich sehen lassen:

- Das Ziel der Schuldentilgung ist voll erreicht.
- Die „Vereinigten Werkstätten“ sind als „Maschinenfabrik zum Bruderhaus in Reutlingen etabliert, dazu die Möbelfabrik. Der Ausbau der Papierfabrik in Dettingen ist abgeschlossen.
- Ein Vermögensüberschuss ist erzielt und kann der Stiftung zugeführt werden.

So kann der Gründer-Vater des Gesamtwerks ab Mitte der siebziger Jahre über die Rechts- und Organisationsform nachdenken, mit der dieses nicht nur den Aktienverein, sondern auch sein Ableben überdauern kann.<sup>116</sup>

## 2. Eine „Stiftung bürgerlichen Rechts“

Eine „Stiftung bürgerlichen Rechts“ ist schließlich das unter der Rechtsberatung der Juristen Otto Hahn (1828-1908/1912?/1914?) und Friedrich Schlemmer (1803-1890) und nach ausführlicher Diskussion im Kreis der Hausgenossen erzielte Ergebnis, das in der „Stiftungsurkunde“ vom 30. März 1881 seinen Niederschlag findet.<sup>117</sup> Bereits auf den ersten Blick fällt dem diakonisch aufmerksamen Leser auf: Schon die Präambel setzt den Schwerpunkt in Anknüpfung an die Gründung von 1840: *„Der Zweck, welchem die Stiftung dienen soll, ist derselbe, der bei der Gründung der Anstalten von mir ins Auge gefasst und seither festgehalten worden ist: das geistige und leibliche Wohl des Nebenmenschen auf jegliche Weise zu fördern und den Armen und Verlassenen, welchen die Kraft zum eigenen Fortkommen fehlt, eine Heimat zu schaffen und solche im Geiste christlicher Bruderliebe zu verwalten“*.<sup>118</sup>

Und die „christlichen Fabriken“ mit ihren Lohnarbeitern? Sind sie für den „Stifter“ womöglich unter demselben Stiftungszweck einzuordnen? Im §1 finden sie – bezeichnenderweise, doch eher randständig – unter den *„Mitteln zur Erreichung dieses Zwecks“* Erwähnung: *„Erziehung, Unterricht und Unterweisung in häuslichen, landwirtschaftlichen und gewerblichen Arbeiten“* sind der *„Arbeitsgelegenheit“* vorgeordnet, die auch *„den fabrikmäßigen und kaufmännischen Betrieb gewerblicher Etablissements“* einschließt. Nichts mehr erinnert an das Pathos der Einweihungsreden für die beiden Papierfabriken! Ohne dass dieser Werkteil besonders erwähnt wird, stellt der §2 immerhin als Ziel der Rechtskonstruktion klar: *„... die Erhaltung der*

<sup>115</sup> Vgl. Krauß, Gustav Werner 74 ff.

<sup>116</sup> Vgl. a. a. O., 75.

<sup>117</sup> Zum Text vgl. Schäfer, Reich Gottes 241, 728 ff; Vgl. weiter Krauß, Gustav Werner 78.

<sup>118</sup> So Schäfer, Reich Gottes 241, 728.

*sämtlichen Wernerschen Anstalten als eines zusammengehörenden und einheitlich-geordneten Ganzen und ihre Fortführung im Sinn und Geist des Gründers“.<sup>119</sup>*

Die Fabriken gehören zweifelsohne zum Ganzen der Stiftung. Deren Statut aber setzt sie eher voraus als sie dem Gesamtwerk in der ihnen gebührenden Bedeutung ein- und zuzuordnen. Sind sie bereits 1881 eine eigene Welt innerhalb des Bruderhauses, den Hausgenossen fremd und unheimlich? Als „Vaters“ besonderes Reich-Gottes-Anliegen sind sie doch an den Start gegangen! Dass das Werk seine ökonomischen Mittel – so der §3 – aus „Landwirtschaft, Hausindustrie und Fabrikationstätigkeit“<sup>120</sup> gewinnt, verstärkt durch die Reihenfolge diesen Eindruck. So viel ist auf jeden Fall deutlich: Den Produktionsbetrieben ist bestimmt nicht die Rolle der Finanzierungsgrundlage für die „Anstalten“ zugedacht. Ansonsten enthält die Rechtskonstruktion der „Stiftungsurkunde“ in Bezug auf den Fabrikflügel nur Ungereimtes, das dem Bruderhaus die nächsten neun Jahrzehnte auf den Fersen bleiben wird. Der Rechtskonsulent (Anwalt) Karl Fetzter, 1868-1885 Vorsitzender des Stiftungsrats, übt umgehend berechnete Kritik an der Werkskonstruktion und zieht ihre Funktionalität in Zweifel:

- Die „Generalversammlung der Hausgenossen“ als Leitungsorgan beschließt über die Besetzung der Spitzenposten auch in den Fabriken, wobei bei diesem Personenkreis dafür eher das Gegenteil von Verständnis oder gar Fachkompetenz vorauszusetzen ist.<sup>121</sup>
- Überhaupt ist der gewerbliche Teil weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat vertreten. Das heißt: Die Fabriken sind den Entscheidungsgremien und den Entscheidungsmechanismen der Anstaltsbetriebe unterworfen, ohne dass dort die notwendige Sachkompetenz gewährleistet ist.<sup>122</sup>

Fabriken und Anstalten, Hausgenossenschaft und Arbeiterschaft werden sich in der folgenden Zeit der Stiftung weiter in verschiedene Richtungen entwickeln. „In den Stiftungsstatuten sind die Fabriken überhaupt nur am Rande erwähnt, ein Symptom für die Bewertung, die sie nicht nur in der Hausgenossenschaft erfuhren“. Nach dem Tod des „Vaters“ auch der „christlichen Fabriken“ vertieft sich die Kluft zu den Anstalten und den dort beheimateten und beschäftigten Personen(kreisen) weiter.<sup>123</sup> Während der etwa neun Jahrzehnte zwischen der Stiftungsurkunde und der Trennung des Bruderhauses von seinem Fabrikflügel in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts bleiben die beiden Werksflügel durch die Stiftungsverfassung in einer Haftungsgemeinschaft aneinander gekettet. Der Bericht vom Abschluss der Sanierung aus dem Jahr 1981 macht deutlich, wie dadurch die Liegenschaften der diakonischen Betriebe in das Sanierungskonzept der Industriebetriebe

---

<sup>119</sup> So a. a. O., 730.

<sup>120</sup> So ebd.

<sup>121</sup> Vgl. auch die §§ 19-21, Schäfer, Reich Gottes 241, 734 f.

<sup>122</sup> Zur Kritik des Aufsichtsratsvorsitzenden Fetzter vgl. Krauß, Gustav Werner 74 f.

<sup>123</sup> So der „Biografie“ der Hausgenossenschaft Paul Krauß (vgl. Hausgenossen 86 f; 97).

eingebraucht werden müssen.<sup>124</sup> Paul Krauß, Biograf Gustav Werners und auch der Hausgenossenschaft, zur Zeit der Niederschrift der Ergebnisse seiner Recherchen (1959 und 1977) selbst Mitglied des Stiftungsrates, erkennt die schwerwiegenden Folgen dieser Regelung für die diakonische Identität und die wirtschaftliche Lage des Werks, das – wieder einmal! – an die Grenze seiner Existenzfähigkeit gekommen ist, und weist dies an der Geschichte der einzelnen Werksteile nach.<sup>125</sup> Bereits während der Anfangsjahre dieser Entwicklung zeichnen sich in beiden Werksflügeln aber auch bemerkenswerte Ansätze von beachtlicher diakonischer Qualität und Entwicklungsfähigkeit ab:

- Die Fabriken nehmen Geburtsmerkmale der „christlichen Fabriken“ als Schwerpunkte mit: Ausbildung der Lehrlinge in eigener Berufsschule, menschliche Arbeitsplätze, Altersversorgung verdienter Mitarbeiter, Teilhabe „halber Kräfte“ an der Arbeit.<sup>126</sup>
- Bereits 1882 gründet Gustav Werner mit dem „Kartonagengeschäft“ eine Produktionsstätte, deren Arbeitsplätze besonders den Fähigkeiten schwächerer Hausbewohner Rechnung tragen – ein früher Einstieg in „beschützende Werkstätten“.<sup>127</sup>

### 3. Ein Rumpf ohne Kopf

Ein Rumpf ohne Kopf ist das Bruderhaus ohne „Vater Werner“ (+1887).<sup>128</sup> Was die Quellen hergeben, ist eine einzige bis in den Institutionenbestand hineinreichende Trauerphase voller totaler Verunsicherungen auf allen Ebenen, die auch mit einem Neuanfang in der Vorstandsetage (1.5.1911) mit Alfred Krockenberger (1871-1936) längst nicht zu Ende ist. Diese mehr als zweieinhalb Jahrzehnte Werksgeschichte sind geprägt durch den Grundkonflikt, den Gustav Werner als Erbe hinterlässt:

- Die *Stiftungsurkunde*<sup>129</sup> beschreibt ein verfasstes Werk aus zwei Werksflügeln unter dem gemeinsamen Dach einer Stiftung bürgerlichen Rechts, in der der Anstaltsflügel wohl geordnet und der Industrie Flügel eher vorausgesetzt als geordnet ist.
- Mit seinen geistlich-ekklesiologisch und psychologisch hoch befrachteten *beiden letzten Diktaten*<sup>130</sup> übergibt er seinen Hausgenossen sein geistliches Erbe. Diese können gar nicht anders, als daraus als „Vaters“ Bevollmächtigte und als Trägergemeinde der Reich-Gottes-

<sup>124</sup> Vgl. der Bericht von Dieter Adel (Finanzvorstand) im Jahrbuch der Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus, 1981, 12; Vgl. dazu auch Rückert, Diakonie 162.

<sup>125</sup> Vgl. Krauß, Gustav Werner (Anhang), 99 ff.

<sup>126</sup> Vgl. Lothar Bauer: Auf dem Weg zu einem diakonischen Bildungsverständnis, in: Walter Göggelmann: Gerechtigkeit und Frieden schaffen VDWI 38, Heidelberg 2009, 9 ff.

<sup>127</sup> Vgl. Krauß, Gustav Werner 78.

<sup>127</sup> Vgl. Göggelmann, Ein Haus 222.

<sup>128</sup> Vgl. a. a. O., 235.

<sup>129</sup> Abgedr. Schäfer 241, 728 ff.

<sup>130</sup> Abgedr. a. a. O., 229, 662 ff; 230, 659 ff.

Hoffnung ihre Dominanzansprüche im Gesamtwerk ableiten. So und nur so ist es „Vaters“ letzter Wille!

Das durch die Stiftungsurkunde festgeschriebene Machtgefälle im Organbestand der Stiftung scheint ihnen in ihrer Rolle als einer Art „Staat im Staat“ Recht zu geben! Der Vorstandsvorsitzende Karl Fetzer war mit seiner Kritik schon bei der Formulierung der Stiftungsurkunde nicht durchgedrungen.<sup>131</sup> Die Hausgenossen, angeführt durch die zwei starken Schwestern Nane und Lotte Merkh, die mit den Hauszeitschriften *Friedensblätter* und *Friedenbote* die Kommunikationsmittel des Werks in der Hand haben, lassen keine Gelegenheit aus, um diesen Ansprüchen im Werks-geschehen Geltung zu verschaffen: Sie unterfüttern diese mit einer in der Frühzeit des Werks ansetzenden *Traditions- und Legendenbildung* um Personen, Ereignisse und Orte, die die besondere Bruderhaus-Identität beschreiben und begründen. Darin aber haben „die Fabriken“ – noch? – keinen rechten Platz, um nie einen zu erhalten!<sup>132</sup> Ganz offensichtlich – so die Botschaft der Hauszeitschriften zwischen 1884 (Beginn der *Friedensblätter*) und 1914 – betrachten die Hausgenossen die Fabriken nicht als diakonische Trägereinrichtungen im Sinn der alten, ursprünglichen, echten Bruderhaus-Tradition.<sup>133</sup> Und: Die Quellen zum Verhältnis von angestammten diakonischen Betrieben und Fabrikbetrieben hüllen sich, auch was Zahlen anbetrifft, in beredtes Schweigen. Der „Biograf“ der Hausgenossenschaft hat schon Recht: Niemand würde Gottlieb Daimler (1834-1900), der 1866-1869 die Maschinenfabrik auf einen marktfähigen Stand bringt, mit den diakonischen Zielen des Bruderhauses in Verbindung bringen, seinen Zögling Wilhelm Maybach (1846-1929), den späteren „König der Konstrukteure“, ebenso wenig. (Und der ist gar ein ehemaliges Bruderhaus-Kind!).<sup>134</sup> So viel ist als dürres Tatsachengerüst aus dem werkspolitischen Binnenkonflikt zu gewinnen:

- Die „Stiftungsurkunde“ legt das gemeinsame juristische Dach der beiden Betriebszweige fest.
- Seit der Zeit des Aktienvereins werden diese getrennt abgerechnet.
- Zwischen beiden besteht eine finanzielle Haftungsgemeinschaft.
- Beide Flügel müssen sich um den Einsatz von Finanzmitteln verständigen.
- Ebenfalls aus der Zeit des Aktienvereins datiert – ohne dass sich eine entsprechende Festlegung oder Begründung datieren lässt – die Gewohnheit einer Abführung von „Gewinnen“ der Fabriken an die Anstalten, auch wenn die Fabriken keine schwarzen Zahlen schreiben!

Diese Tradition ist für die Entwicklung des Gesamtwerks voller Tücke: Sie erspart nicht nur den Anstalten den Aufbau einer eigenen Finanzierungsgrundlage. Sie können mit ihren

---

<sup>131</sup> Vgl. o. Anm. 123.

<sup>132</sup> Vgl. dazu Göggelmann, Ein Haus 245 ff; 262 ff.

<sup>133</sup> Vgl. dazu a. a. O., 264.

<sup>134</sup> Vgl. Krauß, Hausgenossen 76 f; Vgl. zum Ganzen Göggelmann, Ein Haus 232 f.

Liegenschaften im Konfliktfall für die Verbindlichkeiten der Fabriken in Haftung genommen werden. Damit aber steht auch die Heimat vieler bedürftiger Menschen mit auf dem Spiel!

#### 4. Überleben im Krieg

Das wird für das Werk auf Grund seiner Geschichte und seiner Doppelstruktur im 1. Weltkrieg auch zu einer doppelten Herausforderung. Die Probleme beider – im Krieg besonders anfälliger – Bereiche addieren sich: Produzierende und Menschen betreuende Betriebe kämpfen ums Überleben, haften dabei noch füreinander und sind mit internen Transaktionen von Finanzmitteln belastet: Das schafft dem Werk für fast neun Jahrzehnte Entwicklungshindernisse und -rückstände im wirtschaftlichen und organisatorischen Bereich wie in dem diakonischer Identitätsfindung in einer Zeit totaler Veränderungen der politischen, sozialen wirtschaftlichen und geistigen Rahmenbedingungen.<sup>135</sup> In der Zeit des Kriegs und dann der Weimarer Republik lassen sich die Auswirkungen dieser Vorgaben wenigstens noch in einzelnen Rechnungsjahren mit Zahlen belegen, sodass sich Entwicklungstendenzen – wenigstens für das Binnenverhältnis von Fabriken und Anstalten – abzeichnen: Der Gesamt-Personalstand des Werks verringert sich von 1913 bis 1917 kriegsbedingt von 950 und 840 Personen. Die Maschinenfabrik in Reutlingen und die Papierfabrik treffen die Einbrüche im Personal- und im Rohstoff- und Ersatzteilbereich besonders hart bis hin zu Produktionsstillständen. Die Geschäftsberichte der ersten beiden Kriegsjahre weisen im Anstalts- wie im Fabrikbereich zwar noch bescheidene schwarze Zahlen aus. Investitionen in den Tochteranstalten Göttelfingen und Wilhelmglück in Höhe von 150 000 Mark müssen allerdings vollständig durch Darlehen finanziert werden.<sup>136</sup> Schrumpfende landwirtschaftliche Produktion und – ab 1916 – kriegsbedingte Totalbewirtschaftung<sup>137</sup> und die Ausschöpfung aller Ressourcen führt in der zweiten Kriegshälfte auch im Bruderhaus zu Hunger, den dieses durch seine Landwirtschaft noch teilweise abfedern kann. Die Stillstände im Produktionsbereich sind dagegen nicht mit Heereslieferungen auszugleichen. Das Abbrechen vieler wirtschaftlicher Friedenkontakte lässt für das wirtschaftliche Überleben der Fabriken längerfristig wirksame Folgen erwarten. Doch die Versorgung und Beschäftigung behinderter Personen, die Lehrlingsausbildung und die Altersversorgung altgedienter Betriebsangehöriger können selbst in den Rechnungsjahren 1915-1917 aufrechterhalten werden.<sup>138</sup>

<sup>135</sup> Vgl. zur Thematik Walter Göggelmann: Überleben – Bewahren – Bestehen. Die Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus im 1. Weltkrieg, DWI-Jahrbuch 47, 2020/21, Heidelberg 2022, 33-64, bes. 41 ff.

<sup>136</sup> Vgl. a. a. O., 33; 36.

<sup>137</sup> Vgl. a. a. O., 32. RB 1914/15, 11; 25. Vgl. weiter Hans Wicki: Das Königreich Württemberg im 1. Weltkrieg, Berlin/Bern 1984, 25; Göggelmann, Überleben, 42.

<sup>138</sup> Vgl. 33. RB 1915/16, 11; 22; 34. 34. RB 1916/17, 25; Vgl. weiter Daniel Kuhn: Als der Krieg vor der Haustür stand. Der 1. Weltkrieg in Baden und Württemberg, Tübingen 2014, 72; 114; 19; 122.

Die zu Tradition gewordene „Gewinnabführung“ der Fabriken an die Anstalten wird durch den Krieg für das Werksganze zum Belastungsfaktor ersten Ranges: Bereits 1912/13 werden die abgeführten 117 814,90 Mark durch eine Darlehensaufnahme von 150 000 Mark „gegen“-finanziert.<sup>139</sup> So gerät der Krieg fast zum strukturellen Offenbarungseid aller dieser seit der Stiftungsurkunde bestehenden und praktizierten Regelungen: Ständig steht die Haftung der Anstalten mit ihren Liegenschaften und Gebäuden für die Verbindlichkeiten der Fabriken als drohendes Menetekel an der Wand.<sup>140</sup> Und weil sich alle im Werk verantwortlichen Gremien an diesen Sorgen im Binnenbereich abarbeiten, bleibt für konzeptionelle Veränderungen im wirtschaftlichen und organisatorischen Bereich weder Platz noch Kraft, von weitergehenden Überlegungen zu kriegsbedingten Nöten; Zielgruppen und Arbeitsfeldern oder gar zu Grundsatzüberlegungen über diakonische Aufgabenfelder ganz zu schweigen.<sup>141</sup>

## 5. Und nach dem Krieg – Einfach weiter so?

In den ersten Jahren der Weimarer Republik stehen die Fabriken an der Front des Überlebenskampfes im Werk und die Anstalten in ihrem Schatten:<sup>142</sup> 829 Bewohnerinnen und Bewohner in der Mutter- und 8 Tochteranstalten hat der Krieg dem Bruderhaus übriggelassen.<sup>143</sup> Bestandserhaltung ist bereits ein hohes Ziel: Eine Reaktion des Diakoniewerks auf die Nachkriegsnöte und die Orientierung innerhalb der gänzlich neuen Rahmenbedingungen eines Sozialstaats ohne Arme und Beine ist außerhalb der Möglichkeiten. In diese Zeit, in der nichts mehr ist, wie es einmal war, geht die Gustav Werner Stiftung mit diesen dem Neuen ganz und gar nicht mehr gewachsenen Voraussetzungen einer hinkenden Trennung ihrer Geschäftsbereiche und einer weiterbestehenden Haftungsgemeinschaft und einer Tradition der internen Gewinnabführung. Die dabei vorausgesetzten Fiktionen behindern in beiden Bereichen eine realistische Finanzierungs- und Investitionspolitik.

Zunächst aber ist weiterhin das bloße Überleben angesagt: Die Rechenschaftsberichte zwischen 1918 und 1921 beginnen mit der Auflistung: „Was ist uns geblieben“? und kommen auf die elementarste Ebene zurück: Die landwirtschaftlich-naturalwirtschaftliche Basis ist es letztlich, die die Bewohner vor dem allerschlimmsten Hunger bewahrt hat.<sup>144</sup> Dabei wirken die Vermögensaufstellungen von 1919 und auch noch von 1928 mit Zahlen im Plusbereich durch Grundstücke und Gebäude<sup>145</sup> wie Selbstberuhigungen: Zu operativen Gewinnen oder Verlusten und zu verfügbaren Liquiditäten sind sie ohne Aussagekraft. Wie die notwendige

<sup>139</sup> Vgl. Göggelmann, Überleben 43.

<sup>140</sup> Vgl. ABD A 10/380. Vgl. weiter Göggelmann, Reich Gottes 2498. Ders. Überleben 49.

<sup>141</sup> Vgl. Göggelmann, Überleben 49; 51.

<sup>142</sup> Vgl. ebd.

<sup>143</sup> Vgl. 37. RB 1919/20, 8 f. ABD A 10/320.

<sup>144</sup> Vgl. 36. RB 1918/19, 1-7. 38. RB 1920/21, 1-23.

<sup>145</sup> Vgl. 37. RB 1919/20, 3. 46. RB 1928/29, 5.

Umstellung beider Bereiche auf „Friedensbetrieb“ das Gesamtwerk in wirtschaftliche Schieflage bringt – die Beratungen im Leitungsorgan „Generalversammlung der Hausgenossen“ 1922 dokumentieren es exemplarisch: Allein in der Dettinger Papierfabrik sind Investitionen von 2,5 Millionen Mark zur Wiederherstellung der Betriebsfähigkeit notwendig, in der Reutlinger Maschinenfabrik nicht weniger. Dabei sind die Küche und die Waschanstalt in der Reutlinger Mutteranstalt mehr als mangelhaft. Damit nicht genug: 1 Million „Faustpfanddarlehen“ ist zu tilgen. Die 3 Millionen neu aufgenommenen Schulden können da nur einen Anfang machen. Zu den damit verbundenen Binnenkonflikten zwischen den beiden Werksbereichen schweigt das Protokoll...<sup>146</sup>

Der Vortrag bei der Zivilkammer des Landgerichts Tübingen vom 4.11.1926 ist bezüglich der Proportionalitäten aussagekräftiger: Der Schuldenstand von 1 000 000 Mark entspricht in etwa der Höhe eines Jahresetats. Er teilt sich auf in 700 000 Mark für Anschaffungen in den Industriebetrieben und 300 000 Mark „reine Schulden“. Seit 1914 hat das Werk 1 500 000 Mark „Verlust von Altbesitz“ zu verzeichnen – vermutlich Veräußerungen von Liegenschaften. (Das ist wohl die Konkretion der Haftungsgemeinschaft!) Zum Ende des Jahrzehnts sind jährlich 90 368 Mark Schuldzinsen fällig, etwa ein Zehntel eines Jahresetats.<sup>147</sup> Zwischen 1927 und 1930 verzeichnen die Etataufstellungen „Unzulänglichkeiten“ (Abmängel) zwischen 121 974 Mark (1927/28), 186 272 Mark (1928/29) und 80 200 Mark (1929/30) bei einem Jahresetat von ca. 1 000 000 Mark. Der Etat enthält jeweils keinen Anhang zum aktuellen Schuldenstand. Zu den Zuführungen der Fabriken an die Anstalten: Am 1.5.1922 kann die Papierfabrik in Dettingen stattliche 318 316 Mark abliefern. Zu einer Schuldaufnahme schweigt die Quelle.<sup>148</sup> Für 1930/31 sieht der Etat für die Abführung 100 000 Mark vor. Ob sie geliefert werden können, darf bezweifelt werden. Denn die Papierfabrik in Dettingen braucht dringend neue Maschinen. Die Generalversammlung muss in ihrer Hilflosigkeit das Problem durch „Zurückstellungen“ lösen.<sup>149</sup> Im Hintergrund geistern die Ängste um Investitionsrückstände und Wettbewerbsnachteile. Den Gipfel an Gefahrenträchtigkeit erreicht das Werk mit einer besonderen Finanzkonstruktion im Jahr 1926: Durch eine interne Schuldaufnahme verschulden sich die Möbel- und die Maschinenfabrik bei den Anstalten mit 737 000 Mark, während das Werk gleichzeitig beim Basler Bankhaus Swann und Co. 500 000 Sfr (etwa 400 000 Mark) Schulden aufnimmt.<sup>150</sup> Wer die Fähigkeiten zur Tilgung betrachtet, könnte von Hilflosigkeit, vielleicht auch von versuchtem Betrug sprechen.

<sup>146</sup> Vgl. Protokoll der Generalversammlung der Hausgenossen vom 8.5.1922 (ABD 10/92-1, 4; 7; 11. (Eines der wenigen erhaltenen Protokolle dieses Leitungsorgans).

<sup>147</sup> Vgl. ABD 10/398. Vgl. weiter Göggelmann, Überleben 56.

<sup>148</sup> Vgl. die Etataufstellungen unter ABD A 10/389 und 396. Vgl. weiter Göggelmann, Überleben.

<sup>149</sup> Vgl. ABD 10/398, 17.

<sup>150</sup> Vgl. zu den Details der Konstruktion Göggelmann, Überleben 52 ff.

## 6. Statt einer Bilanz – Fragen

Das Überleben in der eigenen Binnenstruktur bindet alle Potentiale des Gesamtwerks: Die Beschlussgremien, den Vorstand, die genossenschaftlichen Elemente im Werk, die Freundeskreise, die Reste der Hausgenossenschaft. Der Zwang zum Bei- und Miteinander von Anstalten und Fabriken absorbiert alle Fähigkeiten zur Offenheit für die überfälligen Grundsatzfragen.<sup>151</sup> Keiner der Rechenschaftsberichte zwischen 1919 und 1932 enthält auch nur einen minimalen Ansatz für das Signal: Wir haben in der Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus die Zeichen der neuen Zeit verstanden! Dass die Weimarer Republik kein Staat mehr ist, in dem christliche Obrigkeiten die schützende Hand über Werke der Barmherzigkeit halten; dass aus der Barmherzigkeit das „barmherzige Staatsgesetz“ geworden ist; dass der Sozialstaat aus Empfangenden Berechtigte macht; dass für alle Diakonie nichts mehr ist, wie es war – bis hin zu der Frage, ob und wo und wie in diesem Kontext für Diakonie, wie sie seit dem Wittenberger Kirchentag 1848 gewachsen ist, überhaupt noch Platz sei. Und dieser Staat selbst ist ja im Sozialbereich ein Kopf ohne Hände und Füße. Und auch der Kopf ist erst am Anfang des Lernprozesses: Insgesamt ein Anspruch ohne personelle und sachliche Infrastruktur – ohne die freien Träger ein papierenes Gebilde! Die größte der vom Krieg hinterlassenen Nöte, 352 000 Schwerstinvaliden, werden erst 1920 mit dem „Reichsversorgungsgesetz“ eher kläglich notversorgt.<sup>152</sup>

Kein Zweifel: Diakonie muss nicht nur unter diesen Rahmenbedingungen ihren Ort finden, sie muss sich selbst ganz neu erfinden. Das beginnt bei ihrer theologischen Identität, ihrer Glaubens- und Hoffungsgrundlage und ihrer Verortung als zentrale Lebensäußerung von Kirche. Nicht weniger dringend ist die Frage nach den neu entstandenen Nöten und Bedürftigkeiten. Nicht einfacher geworden ist in diesem Kontext die Frage nach den Zielen, Methoden und Arbeitsweisen, auch zur professionellen Selbstlegitimation im Vergleich und in der Konkurrenz der freien Träger.<sup>153</sup> Neue Formen der Arbeitsteilung, Koordination und Kooperation zwischen dem Staat und den freien Trägern sind angesagt.<sup>154</sup> Was die Kriegsnöte vor Ort vielfach bereits erzwungen haben, muss über die 1923/24 gegründete „Deutsche Liga der freien Wohlfahrtsverbände“ behutsam weiterentwickelt werden. Prinzipien der Finanzierung sind auszuhandeln. Diakonie kann ohne solche gesicherte rechtliche und finanzielle Grundlagen nicht an der gemeinsamen Verpflichtung zur Sorge für bedürftige Menschen teilnehmen.<sup>155</sup> Jedes Diakoniewerk ist gefragt nach den Ressourcen in der eigenen Tradition und im eigenen Wirkungsfeld. Keinem bleibt es erspart, sich die Fragen nach der

---

<sup>151</sup> Vgl. a. a. O., 47.

<sup>152</sup> Vgl. a. a. O., 54.

<sup>153</sup> Vgl. zum Problem: Walter Göggelmann: Diakonie im 1. Weltkrieg – ein Stiefkind der Diakonieggeschichte? DWI-Jahrbuch 47, 2020/21, Heidelberg 2022, 28-31.

<sup>154</sup> Vgl. zu Beispielen Göggelmann, Diakonie im 1. Weltkrieg 28.

<sup>155</sup> Vgl. Göggelmann, Überleben 52.

eigenen Identität, der Diakonizität und Effektivität im eigenen Umfeld neu zu stellen. Und in der Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus hat sich zwischen „Vaters“ Tod (1887) und 1914 und auch im Krieg und danach niemand an auch nur eine dieser Grundsatzfragen herangetraut. Die Voraussetzungen unter dem Vorstand (seit 1911) Alfred Krockenberger (1871-1936) sind denkbar ungünstig: Individualistische Erweckungsfrömmigkeit und verschwommene volksmissionarische Ziele verhindern geradezu eine Theologie mit sozialen Dimensionen der Hoffnung, die die von neuen Nöten Betroffenen im Blick hat. Und wo man Gott an der Seele des Einzelnen arbeiten lassen will, sind das sozialpolitische Umfeld und ein Diskurs um strukturelle Veränderungen und um Professionalität der diakonischen Arbeit – zwar in ständiger Nähe, aber – nie zu greifen. Diese ganz neuen Grundsatzfragen bleiben. Was aber könnte die Werkstradition an Impulsen zur Beantwortung beisteuern?

## VII. Reich-Gottes-Hoffnung, Diakonie und Industrie

Diese Stichworte haben die Gemengelage während der Lebenszeit Gustav Werners in seinem Diakoniewerk bestimmt, wobei das eschatologisch-heilsgeschichtliche Element die alles dominierende Richtgröße blieb: Gottes Liebe will auf ihrem Weg durch die Welt und ihre Geschichte „alle Lebensgebiete“ auf den Weg zum Reich Gottes bringen.<sup>156</sup> Und Gustav Werner und seine Hausgenossen, diese Gemeinde an der Front der Heilsgeschichte, ist berufen, im geplagten 19. Jahrhundert das Gebiet der Großindustrie für das Reich Gottes zu gewinnen. Weil aber dazu nicht Worte des rechten Glaubens zählen, sondern die diakonische Tat derer, die sich zu *Cooperatores Dei* machen lassen, war „Vater Werner“ selbst zum Fabrikgründer geworden. Diese in Heilsgeschichte und Industriegeschichte verorteten Pläne sind nun auf ihren theologisch-sozialethischen Gehalt und auf ihre soziale Praktikabilität in Werners Diakoniewerk hin kritisch zu hinterfragen:

### 1. Die Großindustrie – ein geistlicher Herrschaftsbereich?

„Allein in diesem Gebiet (sc. der Industrie) hat der Gott dieser Welt seinen Thron aufgeschlagen. Er ist nur überwunden, wenn ihm dieses Gebiet entrissen ist. Hier liegt der Schlüssel zur Weltherrschaft, darum muss er für Christus erkämpft werden, wenn er die Reiche der Welt nicht auf dem Papier, sondern in Wirklichkeit einnehmen soll“.<sup>157</sup> In der Heilsgeschichte, sprich: im apokalyptischen Endkampf um die Industriegewelt zwischen dem Pantokrator Christus und dem Satan ist die Gründung von Gustav Werners Papierfabriken anzusiedeln, ja, daneben auch noch in der Industriegeschichte Württembergs im 19.

<sup>156</sup> So FB 1853, 189; Vgl. Schäfer, Reich Gottes 244, 746.

<sup>157</sup> So Gustav Werner 1869, zit. Wurster, Biogr. 319.

Jahrhundert<sup>158</sup>. Im Vertrauen auf die weltverändernde Liebe Gottes und die Glaubenskraft seiner Cooperatores entwickelt Gustav Werner einen heilsgeschichtlichen Determinismus und einen Industrieoptimismus. Im Vertrauen auf die Wirksamkeit der „göttlichen Tugenden“ Liebe, Gerechtigkeit und Haushalterschaft geht er von der Überwindbarkeit der Antagonisten Egoismus, Gewinnstreben und aller Wirkungen des Sozialdarwinismus aus. In rituellen Akten entnimmt Gustav Werner die Fabriken in Reutlingen und in Dettingen dem Herrschaftsbereich „dieser Welt“, übereignet sie in die Gottesherrschaft und siedelt sie damit in einem heiligen Bereich der Unanfechtbarkeit an.<sup>159</sup> Ob die Konsequenzen wohl je bis zu den Gläubigern, zu den Arbeiterinnen und Arbeitern durchdringen, die die technischen, die organisatorischen und die finanziellen Schwierigkeiten zu tragen haben? Der Anspruch ist kein geringerer als der einer Direktübertragung erhoffter Reich-Gottes-Maßstäbe auf ein Modell-Experiment im Industriebereich, ein Test auf die Anwendbarkeit am Neuen Testament gewonnener ekklesiologischer Maßstäbe in einem zwar überschaubaren, aber sonst allen übrigen Rahmenbedingungen ausgesetzten Industriebereich. Dieser Anspruch beinhaltet weitere Merkmale einer *Theokratie*:

- die Übertragbarkeit solcher Maßstäbe auf Personen und Strukturen,
- die Leitung durch eine prophetische Mittlergestalt, die in besonderer Weise als Cooperator Dei Heilsgeschichte vollzieht, und
- die durch rituelle Praktiken und Bibellose<sup>160</sup> einen direkten Zugang zum Willen des Herrn der Heilsgeschichte für sich in Anspruch nimmt.

Dabei setzt das stets präsente diakonische Ziel, bedürftigen Menschen Heimat und Arbeit zu geben, nicht nur radikale Diesseitigkeit voraus, sondern das aktivierende und motivierende Element einer Hoffnung, das alle diese Gesichtspunkte in einer konsequenten Zielführung zu vollziehen in der Lage ist.<sup>161</sup> Wie aber sollen aus Inhalten der Hoffnung, die einer – wie auch immer gearteten – eschatologischen Endgültigkeit vorbehalten sind, lebbare Modelle für einen Industriebetrieb des 19. Jahrhunderts werden – und das bei noch ungebremsster kapitalistischer Konkurrenz!? Wie soll aus Liebe, Gerechtigkeit, Haushalterschaft, Begriffen mit einer vorwiegend individualistischen Bedeutungstradition und geringer Sozialabdeckung, strukturbildende Modellbegriffe werden? Wie sollen Begriffe mit harmonistischen Begriffsgehalt Maßstäbe tragen, die hoch konfliktträchtige Arbeitsfelder transformieren sollen? Gustav Werners grenzenloses Vertrauen in die Emanation der Liebe Gottes in seine Welt und deren Remanation zum Reich Gottes hat fast Züge einer Ideologie und spart dem Fabrikgründer alle hermeneutischen Fragen nach notwendigen Zwischenschritten, die solche Hoffnung am harten Stoff der Industriegeschichte des 19. Jahrhunderts bewähren.<sup>162</sup>

<sup>158</sup> Vgl. zum Ganzen Göggelmann, Reich Gottes 196 ff; 199 f.

<sup>159</sup> Zu den Ritualen vgl. Schäfer, Reich Gottes 140, 309 ff; 152, 383 ff.

<sup>160</sup> Vgl. zu diesen Praktiken Göggelmann, Diakonie und Erinnerung 190 ff.

<sup>161</sup> Vgl. FB3/1852, 152 ff.

<sup>162</sup> Vgl. zum Problem Göggelmann, Reich Gottes 195 ff; 200; Vgl. weiter Krauß, Hausgenossen 72.

Die Kollisionen zwischen einer Fabrik, die für den Propheten Gustav Werner geradezu einen Gottesbeweis erbringt<sup>163</sup>, und einer, die denselben als Fabrikgründer an den Rand der Insolvenz und als Vater eines Rettungshauses in die Anfechtung um den Verlust des auf Gottes Liebe gegründeten Werks bringt, müssen ja ausgestanden werden – nicht als Probleme der Heilsgeschichte, sondern einer schmerzhaft diesseitigen gerichtlichen Vermögensuntersuchung! Für Markus Rückerts Analyse von Gustav Werners Finanzen ist mit der Eintragung eines Aktienvereins ins Handelsregister der Stadt Reutlingen (23.5.1866), der das Gesamtwerk samt allen seinen Verbindlichkeiten übernimmt, das Experiment „Christliche Fabriken“ erledigt.<sup>164</sup> Doch der Verbund aus Rettungshäusern und Fabriken besteht ja weiter. Und die entsprechenden Ansprüche Gustav Werners überdauern gar den Aktienverein und retten sich bis in die endgültige Rechtsform einer Stiftung bürgerlichen Rechts. Und mit der Frage nach der Sozialform dieses diakonischen Werkskomplexes samt ihrer theologischen Verankerung bricht ein weiterer Problemkomplex auf, den die Werksgeschichte noch fast ein Jahrhundert wird mitschleppen müssen.

## 2. Eine Sozialform für das Reich Gottes?

Für Gustav Werner ist es seit der Gründung seines „Hauses“ die durch biblische Analogien vorgegebene<sup>165</sup> und durch die Jahrhunderte hindurch bewährte Sozialform des „ganzen Hauses“.<sup>166</sup> Dieses Modell der Großfamilie verbindet Patriarchat und Familienstrukturen, Beheimatung und Wirtschaft, menschliche Binnen- und soziale Außenbeziehungen. Biblisch begründet, deckt es für die Werner-Diakonie die notwendigen *notae ecclesiae* ab. Sie ist deshalb für Gustav Werner und seine Hausgenossen niemals ein rational handhabbares Organisationsmodell, sondern das Trägergerüst für die eschatologisch-heilsgeschichtliche Grundlage und somit ein unabdingbarer und deshalb nicht veränderbarer Identitätsträger. Dass bereits die Präambel der Stiftungsurkunde nicht nur für alle am Werk beteiligten Personen, sondern auch für Anstalten und Fabriken nicht nur die „christliche Grundgesinnung“, sondern auch die Sozialform „nach dem Vorbilde einer Familie“<sup>167</sup> festschreibt, wird für fast ein Jahrhundert die Entwicklungsfähigkeit der Bruderhauskomplexes bestimmen und belasten: bezüglich der theologisch-diakonischen Grundlagenfragen wie der Organisationsstrukturen, am meisten aber bezüglich der ökonomischen Spielräume. Denn der Bezugsrahmen der Industriebetriebe: die Standortfaktoren, die Infrastruktur, der Markt aus Bedarf, Auftragslage und Konkurrenz, die

<sup>163</sup> So zu Recht Rückert, *Diakonie* 152.

<sup>164</sup> Vgl. a. a. O., 142.

<sup>165</sup> Vgl. als biblische Analogie Eph 2,19.

<sup>166</sup> Vgl. zum Ganzen Göggelmann, *Ein Haus* 66 ff.

<sup>167</sup> So Schäfer, *Reich Gottes* 241, (Präambel) 728 f.

technischen Voraussetzungen, der Kapitalbedarf, das Personal und seine Qualifikationsvoraussetzungen haben diese Sozialform bereits zur Zeit der Abfassung der Stiftungsurkunde gesprengt. Nicht zufällig bleibt diese alle Anhaltspunkte für eine Einbindung der Fabriken in das Ganze des Diakoniewerks schuldig.

Auf dem Gebiet der Finanzen werden zwar Fabrik- und Anstaltsbetriebe bereits durch den Aktienverein getrennt abgerechnet. Beim Investitionsbedarf und bei Kreditaufnahmen aber sind sie innerhalb des Gesamtwerks Konkurrenten. Das muss – insbesondere bei den unterschiedlichen Liquiditätsbedarfen – zu Engpässen führen. Vollends die Kombination aus Haftungsgemeinschaft und Ablieferungstradition hemmt in beiden Bereichen notwendige strukturelle Weiterentwicklungen. Auch anderen Problemen des Werks ist diese Sozialform nicht gewachsen:

Die Fragen der *Professionalität* und der *Qualifikation des Personals*, die durch diese Sozialform immer nur „in der Familie“ gelöst wurden, sind nur ein Beispiel für solche bis an die Unvergleichbarkeit reichenden internen Auseinander-Entwicklungen: Während die Maschinenfabrik in Reutlingen in Bezug auf berufliche Qualifizierung und deren soziale Absicherung beachtliche Standards entwickelt<sup>168</sup>, bleibt der Anstaltsbereich in seinen Professionalitätsanforderungen für fast ein weiteres Jahrhundert in Verhältnis zu vergleichbaren Einrichtungen unterentwickelt zurück.<sup>169</sup> Bereits vor dem Tod des Gründervaters (1887) hatte sich diese irreversible Entwicklung abgezeichnet. Ein gegenseitiges Verständnis ist schon damals nicht mehr zu erwarten.<sup>170</sup> Bereits der Aktienverein kann Kollisionen wegen des Dauerkonflikts um den Finanzbedarf der beiden Teile nur vermeiden durch ein großes Verständnis für die angestammten diakonischen Ziele des Werks.<sup>171</sup>

Ansonsten hinterlässt der Gründer- und Großfamilien-Vater in einem Akt geistlicher Fürsorge für seine „Töchter“ und „Söhne“ in der Hausgenossenschaft neben der juristischen Ordnung der „Stiftungsurkunde“ ein *geistliches Vermächtnis* in Form seiner beiden „*letzten Diktate*“<sup>172</sup>, nicht ahnend, dass er die beiden Werksteile und ihre Kompetenzträgerinnen und -träger in einen ein Vierteljahrhundert dauernden Kampf um Kompetenzbereiche und Personen-(gruppen) stürzen würde<sup>173</sup>, der sich an Personalien parallel zu den Abgrenzungsproblemen der beiden Werksteile abspielt. Das alles wirkt auf beide wie eine eingebaute Entwicklungsbremse und lässt auch die diakonische Motivation im Anstaltsbereich nicht unberührt. Es ist, als bildeten die Wirkungen in der Zeit nach Gustav Werner eine Kette:

<sup>168</sup> Vgl. zum Ganzen Lothar Bauer: Auf dem Weg zu einem diakonischen Bildungsverständnis, in: Walter Göggelmann: Gerechtigkeit und Frieden schaffen, VDWI 38, Heidelberg 2009, 12 ff.

<sup>169</sup> Vgl. zum Problem Sylvelyn Hähner-Rombach: „Das ist jetzt das erste Mal, dass ich darüber rede“. Zur Heimgeschichte der Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus und der Haus am Berg gGmbH, Frankfurt a. M. 2013, bes. 65 ff.

<sup>170</sup> Vgl. Krauß, Hausgenossen 86 f.

<sup>171</sup> Vgl. Göggelmann, Ein Haus 203 ff; 212 ff.; Vgl. weiter Rückert, Diakonie 58 f.

<sup>172</sup> Abgedr. Schäfer, Reich Gottes 229 f., 662 ff; Vgl. Göggelmann, Ein Haus 219 ff.

<sup>173</sup> Vgl. Göggelmann, Ein Haus 236; 238 ff.

### 3. Haus ohne Vater – ohne Hausgenossen – ohne Reich-Gottes-Hoffnung?

Die Stiftungsurkunde soll die Zukunft des Werks auch ohne den Gründervater sicherstellen. Was sie nicht voraussehen kann, noch will, ist, dass die diakonische Gemeinschaft der Hausgenossen als personell tragendes Element – das sie in den Fabriken nie war, – und als eschatologische Gottesgemeinde eben auch „ihre Zeit“ hat(te) und diese Rolle ohne „Vater“, gewissermaßen als Rumpf ohne Kopf, nicht auf unbegrenzte Zeit würde ausfüllen können. Dieser „Kopf“ aber hatte für die Hausgenossenschaft die Reich-Gottes-Hoffnung personifiziert und als prophetische Mittlergestalt den Willen Gottes für das diakonische Jetzt und Hier und die fälligen Entscheidungen repräsentiert.<sup>174</sup> Bei allem „Vater“-Kult und ständigem Nachdrucken seiner Worte und Texte – die lebendige Hoffnung, die die diakonischen Impulse produziert, die können die beherzten Frauen und Männer nach „Vaters“ Tod nicht ersetzen. Diakonische Motivation aber kann, um lebendig zu bleiben, eben nicht nur „Nachleben“ sein.

### 4. „Zwischen den Zeiten“

„Zwischen den Zeiten“ kann ein Diakoniewerk nicht lange leben. Es muss die Probleme seiner Zeit mit den Mitteln seiner Zeit und der ihr eigenen Rahmenbedingungen lösen. Im Bruderhaus aber quellen schon seit „Vaters“ Ableben (1887) die Probleme aus allen Ritzen. Da ist so gut wie nichts, das nicht einer Neudefinition bedürfte. Doch weder der neue theologische Vorstand Alfred Krockenberger (ab 1911) noch die Entscheidungsgremien entwickeln die Kompetenz, das auch nur zu erkennen, geschweige denn, es anzugehen. Die Voraussetzungen dafür sind nach innen und nach außen ausgesprochen ungünstig:

Statt nach den Nöten der vom Krieg besonders heimgesuchten Personengruppen zu fragen – wie das Bethel der Bodelschwingshs schon während der ganzen Kriegszeit<sup>175</sup> – vertraut Krockenberger darauf, dass im Bruderhaus Gott an den Seelen arbeitet und dass die „Anstalt“ ihren Beitrag zur Hebung der Moral an der deutschen „Heimatfront“ leistet.<sup>176</sup> Die Anstalten überstehen die Kriegsnot leidlich mit Hilfe ihres naturalwirtschaftlichen Hintergrundes, die Fabriken haben mit Personalproblemen durch Einberufungen, dem Aus-fall von Zulieferern, Auftragsausfällen und Produktionsstillständen zu kämpfen<sup>177</sup>. Die Antwort des Vorstandes: „Wir müssen zu jedem Opfer bereit sein und verzichten..., dass Gott unser Volk segnen kann“<sup>178</sup>, versprechen wenig diakonischen Ertrag. Bereits die Darlehensaufnahmen im ersten

<sup>174</sup> Vgl. ders. Reich Gottes 119 ff; Ders. Ein Haus 235 ff; 244 ff.

<sup>175</sup> Vgl. Göggelmann, Überleben 50.

<sup>176</sup> Vgl. a. a. O., 37; 39.

<sup>177</sup> Vgl. a. a. O., 42 ff; 46 ff.

<sup>178</sup> Alfred Krockenberger an die Tochteranstalt in Dettingen (undat.) ABD10/345 (Beil. masch.).

Nachkriegsjahr machen die Konkurrenz zwischen dem Investitionsbedarf der Fabriken und dem der Anstaltsbetriebe bei der Umstellung auf „Friedensbetrieb“ überdeutlich.<sup>179</sup> Die Entwicklung durch die Vorgabe

- die Fabriken finanzieren durch „Gewinne“ den Abmangel der Anstalten
- und nehmen als „Gegenfinanzierung“ Kredite auf, zeugt bald die Grenzen an:
- Die Hypothekenschulden belasten die Grundstücke und Gebäude des Gesamtwerks und lassen den Gesamtschuldenstand ständig wachsen, bis im Jahr 1932 die Fabriken ihre Kredite nicht mehr bedienen können.<sup>180</sup>

Niemand im Bruderhaus hat die Kraft, nach neuen Strukturen der Organisation, der Finanzierung, nach neuen Methoden und Arbeitsweisen geschweige denn nach neuen Zielgruppen von bedürftigen Menschen – und vollends nicht nach einer theologisch-diakonischen Legitimation des eigenen Handelns zu fragen.<sup>181</sup> Und das setzt den Leser der wenigen vorhandenen Quellen vollends in Erstaunen: Zwischen 1919 und 1933 findet sich nirgends ein Niederschlag davon, dass man im Bruderhaus die fundamentale Systemveränderung in den sozialpolitischen Rahmenbedingungen überhaupt wahrgenommen hätte: Die neue Republik erhebt ja den Anspruch, Sozialstaat zu sein, und das bar jeder dazu notwendigen Infrastruktur. Während alle freien Träger vor fundamentalen Existenz-, Legitimations- und Neuorientierungsproblemen stehen, spielt sich Diakonie im Bruderhaus zwischen Erweckungsfrömmigkeit und dem Kampf mit den eigenen Binnenstrukturen ab.<sup>182</sup> Diese bestehen im Wesentlichen aus zwei Komponenten:

- Der faktischen finanziellen Abhängigkeit der Anstaltsbetriebe von der Ertragslage der Fabriken, und das bei der veränderten Gesamtsituation aller Anstaltsdiakonie;
- der Belastung der Liegenschaften des Gesamtwerks mit Hypothekenschulden durch den Investitionsbedarf der Fabriken, und das bis an die Grenzen der Existenzfähigkeit.<sup>183</sup>

Die Zeit des 2. Weltkriegs führt in Bezug auf die Quellenlage zu einem Beinahe-Totalausfall. Weder Zahlen noch „Erzählungen“ sind greifbar.

### VIII. „Christliche Fabriken“? – Ungelöst!

Als „Bruderhaus-Fabriken“ kennt man sie im Umfeld und in der papierbe- und verarbeitenden Industrie. Wer ihre Christlichkeit oder ihre Diakonizität ins Gespräch brächte, müsste sich schmerzlichen Fragen stellen und wenigstens einige Gesichtspunkte zu deren Beantwortung

<sup>179</sup> Zu Einzelheiten vgl. Göggelmann, Überleben 42 ff; 57 ff.

<sup>180</sup> Vgl. a. a. O., 42 ff; 48; 56.

<sup>181</sup> Vgl. a. a. O., 49.

<sup>182</sup> Vgl. a. a. O., 51.

<sup>183</sup> Vgl. a. a. O., 56 f.

beisteuern. Diese Fragen beschweigend, gehen diese Betriebe ins letzte Vierteljahrhundert ihrer Existenz. Ein Jahrhundert Werksgeschichte hat mit diesen theologischen Ansprüchen und dieser Werkskonstruktion auf den verschiedensten Ebenen Fragen eingesammelt, die sich je nach Werksituation in den verschiedensten Bündelungen auf die Werksentwicklung ausgewirkt haben. Bereits bei der Gründung der Fabriken in der Aufbauphase des Diakoniewerks hatten vielfältige Impulse zusammengewirkt. Und weder lutherisch-orthodoxe noch kultur-protestantische Denkansätze hätten dem Gründer mit theologischen Begründungsmustern behilflich sein können. Das ganze Bündel an Details der „großen sozialen Frage“ hatte „Vater Werner“ in einem einzigen großen Schritt mit seiner präsentischen Eschatologie lösen wollen.

Doch solche eschatologische Anfangsbegeisterung scheint es mit sich zu bringen, dass keiner der Impulse so recht identifiziert, geschweige denn in seinen Konsequenzen zu Ende gedacht ist: Das ist weder bei den geistlich-diakonischen nach den Schritten zur Umsetzung der Reich-Gottes-Hoffnung, noch bei den sozialdiakonischen nach deren Implantationsfähigkeit in die Gesellschaft(en) des Industriezeitalters noch nach der Darstellbarkeit des Ganzen am Modellfall „Bruderhaus“ der Fall. Statt der vom Fluss der Liebe Gottes durch die Welt gespeisten Harmonie führt die Entwicklung bereits den Gründer und erst recht seine Erben an zahlreiche in der Konstruktion und Nicht-Konstruktion des Werks angelegte *Kollisionen* auf verschiedenen Ebenen, die fast alle in den Ansprüchen einer präsentischen Eschatologie als Problemlösung wurzeln. (Der Komplexität des Gesamtproblems wegen müssen sich die folgenden Überlegungen auf die Konsequenzen für dieses Diakoniewerk beschränken).

### 1. Industriebetriebe als Vollzug von Heilsgeschichte

Bereits das apokalyptisch-mythische Bildmaterial der Gründungslegenden siedelt die Fabrikgründungen – abseits von der industriegeschichtlichen Ebene – auf der Ebene des *kosmischen Endkampfes zwischen Gott und Satan* an. Der Diakoniegründer hat eine in ihrem Schwerpunkt heilsgeschichtliche Begründung, in deren Vollzug er sich durch die Gründung bereits involviert sieht. Seine Fabriken samt ihren Zielen und Produktionsprozessen und allen daran Beteiligten macht er durch einen rituellen Akt zum unmittelbaren Gotteseigentum: Damit soll heilsgeschichtliche Endgültigkeit vollzogen werden im Jetzt und Hier der sozialen Frage des 19. Jahrhunderts.<sup>184</sup> Damit aber trägt die „Gemeinde“ – und damit kann nur seine „Hausgenossenschaft“ gemeint sein – die Last der Umsetzung in die Diakonie- und Industriegeschichte der Zeit. Ob dazu nur die „rechte Hoffnung“ oder auch Fachkompetenzen notwendig seien; welche Schritte dazu theologisch, sozial und technisch-

---

<sup>184</sup> Vgl. zum Problem Göggelmann, Reich Gottes 225.

organisatorisch unabdingbar seien, geht in der Reich-Gottes-Begeisterung des Gründervaters unter. Und die Bruderhaus-Fabriken als nicht-kapitalistisches Alternativmodell von Großindustrie – hermeneutische, logistische und systemtechnische Fragen bleiben dabei ebenfalls außerhalb seines Blickfeldes. Und mit welchen *Erwartungen* der Gründer seine Fabriken auf den Weg geschickt hat! Sie sollen:

- menschengerechte Arbeitsplätze schaffen und organisieren und damit
- die Soziale Frage lösen helfen;
- der Sozialdemokratie ihre Argumente entziehen;
- jedem „seine Gebühr“ – auch familiengerechten Lohn – geben;
- „halbe Kräfte“ an der Arbeit teilhaben lassen;
- Bewohnern des Bruderhauses Arbeit und Zukunft sichern;
- ohne Egoismus und nicht Rendite-orientiert organisiert werden und doch Gewinne für die „Anstalten“ abwerfen;
- in ihrem Kontext und ihren Betriebszielen diakonische Betriebe sein und dabei
- beweisen, dass die „Kinder Gottes“ mindestens genauso erfolgreich wirtschaften wie die „Kinder der Welt“.

Summa: Sie sollen ein einziger Beweis für das Wirken der Liebe Gottes, die „alles neu“ macht<sup>185</sup>, in der Industriegewelt des 19. Jahrhunderts sein. Und: Das Modell des Bruderhauses soll's möglich machen!

## 2. ...und als Ort von Kollisionen

Das liebe *Geld* – nein: der böse Mammon – aber stellt die Fragen, die der Gründer versäumt hat: nach dem Kapital-, dem Investitions- und dem Liquiditätsbedarf; nach den Bedingungen des Standorts des Marktes; nach den technischen und organisatorischen Voraussetzungen; nach der Qualifikation des Personals. Und das alles kostet nicht nur Geld, sondern erfordert Kompetenzträger und Entscheidungsstrukturen. Ausgerechnet das Gottesgericht des Aktienvereins muss mit den ersten organisatorischen Schritten zur Rettung dieses „christlichen“ Projekts vor der Insolvenz beginnen! Ein solches Teufelsinstrument zur Rettung – da kann dem „Vater“ als Deutungsmuster nur noch „göttliche Pädagogik“ einfallen! Gott – und Gustav Werner? – können doch nicht zulassen, dass sich die Fabriken aus dem „Haus“ als dem Träger der Reich-Gottes-Hoffnung herausentwickeln! Paul Krauß, der Biograf, bezichtigt ihn der „Weltfremdheit“ mit seinem Anspruch der Christusherrschaft im „Haus“ und insbesondere in dessen Maschinensaal.<sup>186</sup> So viel ist jedenfalls deutlich: Dem Theologen Gustav Werner erschließen sich die Verschiedenartigkeiten der

<sup>185</sup> Zum biblischen Bezug vgl. Apk. 21,5.

<sup>186</sup> So Krauß, Gustav Werner 76 f; 86 ff.

Entwicklungsbedingungen von diakonischen Betrieben und Fabrikbetrieben in keiner Weise. Deswegen bleiben vom Diakoniker und vom Fabrikgründer folgende Fragen ausgespart:

- Sind die Fabriken von ihren Betriebszielen her als diakonische Betriebe konzipiert? Das hieße: Haben die Belange bedürftiger Menschen vor allem anderen Priorität?
- Wie sind sie dann zu finanzieren und zu organisieren? Ist es dann überhaupt eine Möglichkeit, sie der Konkurrenz frühkapitalistischer Unternehmen auszusetzen?
- Sollen und können dann beide Betriebszweige unter dem rechtlich-organisatorischen Dach ein und desselben Diakoniewerks firmieren? Wie ist dann intern das Verhältnis von produzierenden Betrieben und Betrieben zur Beschäftigung assistenzbedürftiger Menschen zu klären?
- Was bedeutet das für mögliche Trägerschaft(en)?

Daraus ergeben sich alle notwendigen weiteren hermeneutisch-theologischen wie auch die Fragestellungen zum Ineinander von Heils- und von Diakonie- und Industriegeschichte, die die notwendige Zuarbeit zu einer gelungenen Sozialwirtschaft leisten könnten.

### 3. Christusherrschaft in der Fabrik

In einer schrottreifen Fabrik in der schwäbischen Kleinstadt Reutlingen, in der der Vorgänger an den Rahmenbedingungen gescheitert war, soll der Fluss der Liebe Gottes sich durch den Geschäftserfolg beweisen. Und das Ergebnis soll – wenigstens im Modell – die große soziale Jahrhundertfrage lösen! Damit wäre der Industriebereich dem Satansdient des Profitstrebens entzogen und das Humanitäts- und Sittlichkeitsprofil einer Industriegesellschaft auf eine ganz andere Ebene gehoben. Der Beweis wäre geführt: Es geht! Wozu hätte sonst die Liebe Gottes die „göttlichen Tugenden“ Liebe, Gerechtigkeit und Haushalterschaft gerade dieser diakonischen Gemeinschaft um Gustav Werner anvertraut? Als eschatologischer Vortrupp hat sie doch die Aufgabe, der Industriegesellschaft den Weg in ihre Reich-Gottes-gemäße Zukunft zu weisen!

Wie aber soll sich dieses Modell in einer vom frühen Raubtierkapitalismus geprägten industriellen Gründerzeit bewähren? Seine *Verallgemeinerungsfähigkeit* und die Schritte auf diesem Weg bleiben für den Gründer der „christlichen Fabriken“ ausschließlich Gegenstand der Hoffnung. Denn im kapitalistischen Umfeld der Zeit haben Gerechtigkeitsansprüche – wie auch immer definiert! – gegen Besitzansprüche kaum eine Chance! Dass die Realisation dieses Modells im Bruderhaus auch noch festgezurrert ist an der Sozialform des „ganzen Hauses“, einem harmonistischen Familienmodell, wird die Chancen für eine Verallgemeinerung sicher nicht verbessern. Das Interesse des Fabrikgründers an einer Integration seiner Fabriken in die Zwecke und den Kontext des Rettungshauses ist zwar überdeutlich. Denn daran hängt letztlich für das Werner-Modell auch die Frage nach der Realisierbarkeit von Heilsgeschichte im Jetzt und Hier. Doch der ökonomischen Wirklichkeit

wird in dieser Interessenlage kein Raum gegeben. Darin aber verbergen sich Fragen an das Ganze seiner Theologie der Diakonie:

Mit seinem Ritual der Übereignung der Fabriken „an den Herrn“ entnimmt der Priester und Prophet diese der Industriegeschichte und versetzt sie in einen Temenos heiliger Exterritorialität, befrachtet sie mit eschatologischer Endgültigkeit und macht sie damit unberührbar für die aus der Sphäre des methodischen Kapitalismus stammenden Banalfragen nach Finanzierung und Organisation. Auf der anderen Seite soll Heilsgeschichte als Christusherrschaft in den Alltag des „Maschinensaals“<sup>187</sup> hereingeholt und damit ihre Industrietauglichkeit bewiesen werden. Sein emanatistisch-heilsgeschichtliches Denkmuster erlaubt es Gustav Werner, beide Ebenen zu einer einzigen zusammenzudenken: „Alle Dinge sind möglich dem, der da glaubt“.<sup>188</sup> Damit sind der Blick des Glaubens in eine heilsgeschichtliche Zukunft und das in der Industrie des 19. Jahrhunderts zu Vollziehende nicht mehr zu unterscheiden. Weder die Ebenen noch die Bedingungen noch die Möglichkeiten und Grenzen des Vollziehbaren sind je Gegenstand einer methodischen Reflexion. So stehen sich heilsgeschichtlicher Anspruch und die Realität einer gerichtlichen Vermögensuntersuchung (1861ff) unvermittelt gegenüber. Und zur Rettung der Gesamtkonstruktion hilft nur das kapitalistische Instrumentarium eines Aktienvereins und schließlich die Überführung der von diesem entwickelten Strukturen in die weitmaschigen Strukturen einer Stiftung bürgerlichen Rechts (1881) und – nach mehr als 120 gemeinsamen Jahren – eine endgültige Trennung der Bereiche. Eine Erfolgs- oder eine Misserfolgsgeschichte für das Projekt „christliche Fabriken“? Für die Diakoniegeschichte ist das sicher nicht die angemessene Frage! Die nach den Erträgen schon eher...

## IX. Diakonische Erträge – Diakonische Fragen

Das Projekt hinterlässt viele Fragen, die es verdienen, weitergedacht zu werden. Viele davon sind als Impulse in den Humanitätsbestand des Sozialstaates eingegangen, viele aber haben bis heute nichts an Aktualität verloren. Beide Fragenkomplexe sind es wert,

- dass Diakonie sich ihnen in ihren eigenen Betrieben der Sozialwirtschaft selbst stellt
- und dass sie sie ins Umfeld kapitalistischen Wirtschaftens in der gebotenen Deutlichkeit einbringt.

---

<sup>187</sup> Vgl. zum Ausdruck Paul Krauß: Gott im Maschinensaal, Pfullingen 1980.

<sup>188</sup> Vgl. Mk 9, 23.

## 1. Fragen in eigener Sache

Wer sich der Diakonizität seines eigenen Handelns gewiss sein will, kommt nicht ohne eine ständige Reflexion seiner eigenen theologischen Grundlagen aus. Dazu gehört auch die Transparenz aller hermeneutischen Schritte in der Auseinandersetzung mit den Lebensbedingungen der arbeitenden Menschen. Als ersten diakonischen Grundsatz hat Gustav Werner aller Diakonie mit auf den Weg gegeben, dass gerade bei der Teilhabe an der Arbeit bedürftige Menschen unsere Lehrmeister sind. Dazu gehören bis heute auch die Angebote an Ausbildung, Kultur und Kommunikation, die ihnen gerecht werden. Die Offenheit für neue Nöte und Zielgruppen gehört inzwischen zu den angestammten Qualitätsmerkmalen initiativer Diakonie.<sup>189</sup> Wenn „Gottes Kinder“ im eigenen Bereich der Diakonie erfolgreich wirtschaften wollen, müssen sie sich, was die Professionalität der Ziele, der Mittel und des Personals anbetrifft, auf der Höhe der Zeit bewegen. Gustav Werners „göttliche Tugenden“ der Liebe, der Gerechtigkeit und der Haushalterschaft haben – auch über den Bereich der Diakonie hinaus – als kritisch-korrektive Impulse nichts an Aktualität verloren. Sie verdienen es, auch mit sozialwirtschaftlichem Selbstbewußtsein in Ausbildungs- Therapie- und Arbeitsprogrammen für assistenzbedürftige Menschen bis ins Detail hinein dekliniert zu werden. Gustav Werners Werk hat inzwischen mehr als nur seine Hausaufgaben gemacht. Eine gesicherte Finanzierung und deren Transparenz gehört zu den prioritären diakonischen Zielsetzungen. In diesem Rahmen darf Diakonie die Anwaltschaft für die ihr anvertrauten Menschen nie schuldig bleiben.

## 2. Fragen, die bleiben

Vieles, was der Industriegründer Gustav Werner den kapitalistischen Betrieben der Gründer-Zeit ins Stammbuch schreiben wollte<sup>190</sup>, hat Erträge gezeitigt im humanen Grundbestand der Arbeits- und Sozialgesetzgebung. Die Frage nach menschengerechten Arbeitsplätzen, nach gerechten Entlohnungen, nach Altersvorsorge und Altersarmut sowie die Frage der Teilhabe assistenzbedürftiger Menschen – nicht nur – an Arbeit haben gar neue Aktualität gewonnen. Viele dieser Fragen hat Gustav Werner seinen „christlichen Fabriken“ als Geburtsmerkmale zudedacht, vieles ist unerfüllt geblieben und verdient es deshalb, als sein Vermächtnis wachgehalten zu werden.

---

<sup>189</sup> Vgl. auch Rückert, Diakonie 161.

<sup>190</sup> Vgl. als Beispiel Armenfürsorge, Schäfer, Reich Gottes 162, 412 ff; 163, 417 ff; Vgl. a. a. O., 161, 410 ff.

## Literatur

- Lothar Bauer: Auf dem Weg zu einem diakonischen Bildungsverständnis, in: Walter Göggelmann: Gerechtigkeit und Frieden schaffen, VDFWI 38, Heidelberg 2009, 9-34.
- Willi A. Boelcke: Sozialgeschichte Baden-Württembergs 1800-1899, Stuttgart 1989.
- Walter Göggelmann: Dem Reich Gottes Raum schaffen. Königsherrschaft Christi, Eschatologie und Diakonie im Wirken von Gustav Werner (1809-1887) VDWI 31, Heidelberg 2007.
- Ders.: Ein Haus dem Reich Gottes bauen. Diakonie und Sozialform in Gustav Werners Hausgenossenschaft, VDWI 32, Heidelberg 2007.
- Ders.: Gerechtigkeit und Frieden schaffen, VDWI 38, Heidelberg 2009.
- Ders. u. a.: Industrieschule und Maschinenfabrik, in: Dietmar Kauderer: Forschungswerkstatt Diakonie, DWI-Jahrbuch 42, Heidelberg 2012, 110 ff.
- Ders.: Frauen in Gustav Werners Bruderhaus gestalten Diakonie, VDWI 54, Leipzig 2015.
- Ders.: Diakonie im 1. Weltkrieg – Ein Stiefkind der Diakoniegeschichte? DWI-Jahrbuch 47, 2020/21, Heidelberg 2022.
- Ders.: Überleben – Bewahren – Bestehen. Die Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus im 1. Weltkrieg, DWI-Jahrbuch 47, 2020/21, Heidelberg 2022.
- Ders.: Diakonie und Erinnerung. Erinnerungskultur in Gustav Werners Bruderhaus, VDWI 70, Leipzig 2024.
- Sylvelyn Hähner-Rombach: „Das ist jetzt das erste Mal, dass ich darüber rede“. Zur Heimgeschichte der Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus und der Haus am Berg gGmbH, Frankfurt a. M., 2013.
- Alfred Jäger: Diakonie als ökonomisches Unternehmen. Beiträge aus der Arbeit der von Bodelschwingschen Anstalten, Heft 28, Bielefeld 1984.
- Paul Krauß: Gustav Werner. Werk und Persönlichkeit Stuttgart 1959.
- Ders.: Gustav Werner und seine Hausgenossen, Metzingen 1977.
- Daniel Kuhn: Als der Krieg vor der Haustür stand. Der 1. Weltkrieg in Baden und Württemberg, Tübingen 2014.
- Lotte Merkh: Vater Werner. Bilder aus seinem Leben und Wirken, Reutlingen 1909.
- Nane Merkh: Einige Züge aus der Geschichte des Bruderhauses, Reutlingen 1881.
- Eberhard Naujoks: Stadt und Industrialisierung in Baden und Württemberg 1800-1914, Bühl/Baden 1988.
- Gerhard von Rad: Das fünfte Buch Mose, ATD 8, Göttingen 1964.
- Markus Rückert: Diakonie und Ökonomie. Verantwortung, Finanzierung, Wirtschaftlichkeit, Gütersloh 1990.
- Gerhard K. Schäfer: Dem Reich Gottes Bahn brechen. Gustav Werner. Briefe, Predigten, Schriften, Stuttgart 1999.

Wilfried Setzler: Von Menschen und Maschinen. Industriekultur in Baden-Württemberg, Stuttgart 1998.

Arnold Weller: Sozialgeschichte Südwestdeutschlands, Stuttgart 1979.

Hans Wicki: Das Königreich Württemberg im 1. Weltkrieg, Berlin/Bern 1984.

Paul Wurster: Gustav Werner. Leben und Wirken, Reutlingen 1888.

**Archivalien** (Archiv der Bruderhausdiakonie Reutlingen) (ABD)

Friedensblätter 1884-1900 (Hauszeitschrift des Bruderhauses).

Friedensbote 1900-1928 (Hauszeitschrift des Bruderhauses).

Jahrbuch der Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus 1981, Reutlingen 1982.

Rechenschaftsberichte des Vorstandes der Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus 33/34, 1915/16; 35, 1916/17; 36-38, 1918/19-1920/21.

Protokoll der Generalversammlung der Hausgenossen vom 8.5.1922, ( ABD 10/92; masch.).

Gustav Werner: Nachgeschriebene Vorträge (Braun), (Maier), o., J. hs, ( ABD 82/2).

# **„Manufakturen“ und Geschäftsbetriebe in der Initialdiakonie** Am Beispiel von August Hermann Franckes (1663-1727) Waisenhaus

*Walter Göggelmann*

## Einleitung: Die Fragestellung

Zum Schicksal aller Diakonie gehört es, stets unterfinanziert zu sein. So muss besonders jede diakonische Initiative zu allererst das Sprichwort widerlegen, dass beim Geld die Liebe aufhört – und oft genug auch bei der Liebe das Geld! Gerade dort aber muss mit wenig Geld die Kreativität und der diakonisch-unternehmerische Mut erst recht beginnen, sodass aus der Liebe wirksame Hilfe für bedürftige Menschen werden kann. Gerade diese erfordert ja Sorgfalt und „Haushalterschaft“ beim Wirtschaften. Nicht nur, dass diakonische Initiativen selbst eine besondere Art von Wirtschaftsbetrieben sind! Bei August Hermann Franckes „Waisenhaus“ in Halle gehören fast von Anfang an Produktions- und Wirtschaftsbetriebe als „Manufakturen“ und Handelsunternehmungen – nicht nur zu den Anhängseln, sondern – zum innersten Kern der diakonischen Unternehmung.

Doch welchen Stellenwert haben diese „Manufakturen“ innerhalb der diakonischen Zielsetzung? In welcher Weise sind sie in diese integriert? Welche Rückwirkungen haben sie auf die Struktur und die Effizienz der Hilfe(n) für bedürftige Menschen? Wie wirken sie sich auf den Diakoniebetrieb insgesamt aus? Sind sie nur oder in erster Linie in einer Art dienende Funktion als „Geldbringer“ oder als nach-naturalwirtschaftliche Basis gedacht?<sup>1</sup> Oder sind sie dem diakonischen Gesamtziel noch in ganz anderer Weise zugeordnet? Warum aber kommen sie dann in der diakoniegeschichtlichen Forschung zwischen August Hermann Franckes „Waisenhaus“ und Gustav Werners (1809-1887) „Christlichen Fabriken“ notorisch zu kurz?

Oder kann die Verbesserung der Versorgungslage in gesellschaftlichen Mängelbereichen oder in Armutszeiten und Armutsregionen und der Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur, die Schaffung von Arbeits-, Ausbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten unter bestimmten Umständen gar eine übergreifende diakonische Kernaufgabe von Glauben und Liebe im Horizont von Mt 25, 40ff, 2. Petr 3, 13 und Apk 21,4 sein?<sup>2</sup> Diesen Fragestellungen wollen die folgenden Überlegungen am Beispiel von August Hermann Franckes Waisenhaus in Halle als dem ersten markanten Beispiel in der Diakoniegeschichte nachgehen. Zeitlich ordnet sich dieser eindrucksvolle Versuch eines Diakoniebetriebs mit integrierten „Manufaktur“- und Geschäftsbetrieben in die Aufbauphase nach dem

---

<sup>1</sup> So bleibt bei Markus Rückert: Diakonie und Ökonomie, Gütersloh 1990 (vgl. insbes. 144-147) die Fragestellung weitgehend auf die Finanzierung von Diakonie fokussiert.

<sup>2</sup> So Alfred Jäger: Diakonie als ökonomisches Unternehmen. Beiträge aus der Arbeit der von Bodelschwingschen Anstalten in Bielefeld/Bethel, H. 28 Bielefeld 1984, 58.

Dreißigjährigen Krieg ein. Tod, Zerstörung und Verzweiflung, die allgegenwärtigen Hinterlassenschaften dieses Jahrhundertkrieges, fordern auch nach einem halben Jahrhundert Glauben und Hoffnung heraus, in der Tat der Liebe Gestalt anzunehmen. Eine in diesem Sinne engagierte Mitarbeiterschaft, wirtschaftliche Grundlagen in einer Zeit äußerster Armut, eine glaubens- und organisationsmutige Gründerpersönlichkeit mit entsprechenden Verbindungen und Vernetzungen und vieles andere mehr sind gefragt. Gerade die Manufaktur- und Geschäftsbetriebe zeigen ja in besonderer Weise die Handschrift dieses Gründervaters.<sup>3</sup> August Hermann Franckes Glaube, der in der Liebe tätig ist, beruft sich auf Luther, aber eben in der Frömmigkeitstradition seines Freundes Philipp Jakob Spener (1635-1705), die Francke durch seine Frömmigkeit und seine Diakonie um ein ganz eigenes Profil erweitert.

## I. August Hermann Francke und die Firma „Wayssenhaus“

### 1. Zugänge

Die Frage nach „Manufakturen“ innerhalb eines Diakoniebetriebs erweist sich an diesem Beispiel in mehrfacher Hinsicht als besonders produktiv: Sie lehrt den von Halle ausgehenden Pietismus nicht nur als Frömmigkeitsbewegung, sondern als Paukenschlag der Diakoniegeschichte in der Notzeit nach dem Dreißigjährigen Krieg verstehen.

- Sie öffnet den Blick auf die zeitgeschichtlichen Rahmenbedingungen in der politischen Geschichte wie in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte.
- Sie begreift die „Manufakturen“ in Halle in ihrem sozial- und wirtschaftsgeschichtlichen Kontext als integrative Teile eines diakonischen Unternehmens, nicht nur als Versuche zu dessen wirtschaftlicher Absicherung.<sup>4</sup>

Schließlich spannt Franckes diakonisches Unternehmen „Waisenhaus“ den Rahmen von der persönlichen „Bekehrung“ bis zur Hoffnung auf das Reich Gottes, von verbindlicher zum Handeln für den notleidenden Nächsten verpflichtender Frömmigkeit bis zur Verbesserung der Welt im ökumenisch-globalen Horizont; von der Sorge um die Einzelseele bis zu sozialwirtschaftlichen Strukturfragen; von der Pädagogik bis zum Wirtschaftssystem; von den politischen und sozialen Rahmenbedingungen bis zu den diakonischen Wirkungen im Nahbereich und im politischen Umfeld von Preußen samt dessen weltweiten Verbindungen. Selbst die wichtigsten Quellen fügen sich diesem Kontext lückenlos ein: Sind doch „Die Fußstapfen des noch lebenden und waltenden liebevollen und getreuen Gottes“ von 1701<sup>5</sup> und der

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu a. a. O., 52.

<sup>4</sup> Diese Engführung zeichnet sich bei Rückert, Diakonie 174 ab.

<sup>5</sup> Vgl. Gerhard Peschke (Hg.): August Hermann Francke. Werke in Auswahl, Berlin 1969, 31-55.

„Große Aufsatz“ über die Reform des Erziehungs- und Bildungswesens<sup>6</sup> dem fortschreitenden Ausbau des Werks folgende Apologien von Franckes Diakonie, die dazuhin mit der Schaffung solcher Narrative gezielte Öffentlichkeitsarbeit und Zukunftsvorsorge betreiben.

## 2. Diakonie mit Rahmenbedingungen

Die zeitgeschichtlichen Koordinaten für das Diakoniewerk „Waisenhaus“ samt seinen Manufakturen in Halle sind abgesteckt durch folgende Verhältnisse und Kräfte: August Hermann Franckes *Frömmigkeits- und Theologenbiografie* fällt noch voll hinein in die Aufbruchs- und Aufbauphase nach dem Dreißigjährigen Krieg. Fast alle Anknüpfungspunkte zur Vorkriegswelt sind dem Krieg zum Opfer gefallen. Neue Hoffnung und neue Frömmigkeit, neues Wissen und neuer Verstand, neue Bildung und neue Kommunikationswege und -formen sind gefragt; neue Herrschafts- und Wirtschaftsformen, neue Produkte und neue Verfahren, insgesamt neue Perspektiven auf eine neu aufzubauende bessere Welt.

Die Antworten sind auf dem Weg: Der preußische Staat nimmt ein *absolutistisches* Profil an. Das dazu gehörige *Merkatil-system* mit seinen staatswirtschaftlichen Elementen und seiner gezielten Ansiedlungspolitik fügt sich dem lückenlos ein. Die religiöse und religionspolitische Landschaft wird bestimmt durch den in Halle bis zur erfolgreichen Universitätsgründung wirkenden *Pietismus*, der sich inzwischen auf die breite Basis einer Frömmigkeitsbewegung im Volk stützen kann. Mit der pietistischen *Universitätsgründung* in Halle ist auch Francke verwickelt in die Auseinandersetzung mit der *lutherischen Orthodoxie* auf der einen und der Philosophie der *Aufklärung* auf der anderen Seite. Die Gebiete um Brandenburg und Halle gehören zu den durch den *Krieg* am meisten verheerten Gegenden Deutschlands. Eine Pest- und eine Fleckfieberepidemie und Stadt-brände in den Jahren 1681ff werfen den Prozess der Erholung um Jahre zurück. Armut und Verwahrlosung haben besonders ein Kinderelend im Gefolge, das umfassende, an der Basis wirksame, Hilfen erfordert. Pietistische Frömmigkeit und ihre Wiederentdeckung des Verhältnisses von Glauben und Liebe steht vor enormen Herausforderungen. Halle, das 1680 zu Brandenburg dazukommt, bekommt alsbald auch die positiven Wirkungen des absolutistischen Profils der neuen Obrigkeit zu spüren. Seine französischen Mustern folgenden Tendenzen in Richtung Staatswirtschaft tragen – auch durch die Gründung staatlicher Manufakturen – bei zum wirtschaftlichen Fortschritt.

---

<sup>6</sup> Ein Aufsatz in aktualisierenden Fortsetzungen, vgl. Otto Podczeck (Hg.): August Hermann Franckes Schrift über eine Reform des Erziehungs- und Bildungswesens als Ausgangspunkt einer geistlichen und sozialen Neuordnung der Evangelischen Kirche des 18. Jahrhunderts. Abhandlungen der Sächsischen Akademie der Wissenschaften zu Leipzig, Philosophisch-Historische Klasse Bd. 53, H. 3, 1962, 9-163. Dieses bedeutsamste literarische Produkt des Halleschen Pietismus in seinen 3 Teilen erscheint in 1. Fassung 1704 und erfährt laufende Ergänzungen und Aktualisierungen, vgl. a. a. O., 9.

Die gezielte Ansiedelung von aus Böhmen, Frankreich und Salzburg vertriebenen protestantischen Minderheiten mit handwerklichen und wirtschaftlichen Kompetenzen geben dieser Wirtschaftspolitik einen kräftigen Schub.<sup>7</sup> Die 1694 gegründete Friedrichs-Universität in Halle gibt dem Pietismus Gelegenheit, seine Kompetenzen im Bildungsbereich zu bewähren und in die Entwicklung einzubringen.<sup>8</sup>

Die Universität und die von Philipp Jakob Spener und August Hermann Francke der Kirche erhaltene norddeutsche Erweckungsbewegung helfen dem protestantischen Staat Brandenburg, sich von der erstarrten Orthodoxie freizuschwimmen. Als bald nach seinem Aufzug in Halle-Glauchau ist Francke in Kämpfe mit der orthodoxen Stadtgeistlichkeit auf der einen und den Aufklärungsphilosophen Christian Thomasius (1655-1728) und Christian Wolff (1679-1754) verwickelt.<sup>9</sup> Protegiert vom pietistischen Propst und Konsistorialrat Philipp Jakob Spener (1635-1705), tritt August Hermann Francke 1692 seine Pfarrstelle in Glaucha und 1698 seine Professur für orientalische Sprachen an der Universität Halle an. In der Gemeinde beginnt er mit umfassenden Reformen, Collegia pietatis und Katechismusunterricht und den so bitter notwendigen basisdiakonischen Versuchen zur Bekämpfung der Armut und des Kinderelends. Zu seinem neu gegründeten „Waisenhaus“ gehören als bald auch diverse von Spener vorgeschlagene „Manufakturen“. Geordnetes Leben im Alltag als Bewährung des Glaubens und Arbeit statt Almosen – diese vom Pietismus initiierte Diakonie ist dem protestantischen Staat eine willkommene Partnerin und aller Protektion wert. Die dadurch entstehenden Abhängigkeiten werden von Francke ohne Bedenken akzeptiert.<sup>10</sup>

### 3. Veränderte Perspektiven

Die nackte Not der Menschen, die im Pfarrhaus in Glaucha aus- und eingehen, ist es, die dem Pfarrer Francke den Blick der Liebe und der Barmherzigkeit schärft und ihm neue differenzierte Perspektiven entwickeln hilft: Nicht nur die Heiden, sondern auch das „so genannte Christen-Volk... sind in verderbtem Zustand“. Und das ist nicht der Erbsünde,

---

<sup>7</sup> Vgl. Gerhard Bondi: Der Beitrag des Halleschen Pietismus zur Entwicklung des ökonomischen Denkens in Deutschland, in: Martin Greschat: Zur neueren Pietismus-Forschung, Darmstadt 1977, 261 ff; Vgl. weiter Helmut Obst: August Hermann Francke und die Franckeschen Stiftungen in Halle, Göttingen 2002, 17 f.

<sup>8</sup> Vgl. Bondi, Beitrag 261 ff. Obst, Francke 17 f. Carl Hinrichs: Preußentum und Pietismus. Der Pietismus in Brandenburg-Preußen als religiös-soziale Reformbewegung, Göttingen 1971, 305 f; 312; 318 f.; Thomas Müller-Bahlke (Hg.): Gott zur Ehr und zu des Landes Bestem. Die Franckeschen Stiftungen und Preußen. Aspekte einer alten Allianz. Ausstellung in den Franckeschen Stiftungen, Halle 2001, 52; 157; 251 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Holger Zaunstöck u. a. (Hg.): Die Welt verändern. August Hermann Francke. Ein Lebenswerk um 1700, Kataloge der Franckeschen Stiftungen 29, Halle 2013, 32; Bondi, Beitrag 261 ff; Müller-Bahlke, Gott zur Ehr 251 f.

<sup>10</sup> Vgl. Martin Brecht: Geschichte des Pietismus Bd. I: Der Pietismus vom 17. Bis zum frühen 18. Jahrhundert, Göttingen 1993, 453; 456 ff; 460. Bondi, Beitrag 263. Müller Bahlke, Gott zur Ehr 52; 252 ff; Zaunstöck, Die Welt verändern 34; Hinrichs, Preußentum 305.

sondern der konkreten allenthalben herrschenden „Sünde und Bosheit“ zuzuschreiben, von der alle drei Stände, der Regier-, der Lehr- und der Haus-Stand flächendeckend befallen sind. Hier hat der Teufel sein Reich. Das bestätigen die Gerichte Gottes durch das ganze Jahrhundert hindurch.<sup>11</sup> Die Drei-Stände-Lehre Luthers ist das im Luthertum normative Gesellschaftsbild. Ebenso teilt August Hermann Francke die fortan alle konservativen Gesellschaftsbilder prägende hamartiologisch-moralistische Kausalkette, der zufolge Sünde und Bosheit, nicht wirtschaftliche Armut und Schwäche, die Wurzel alles Elends in der Gesellschaft sind.<sup>12</sup> Und weil überall sichtbar ist, dass Gott Großes geschaffen hat, wird für Franckes Blick die Not umso deutlicher: Je größer die Not, desto weniger hilft rechtgläubiges Moralisieren und rechtschaffenes Wünschen, da hilft nur „die Tat“.<sup>13</sup> Der pietistische Diakoniker hat einen scharfen Blick: Nicht nur um die „Auferziehung der Jugend“, auch um viele Elende, Waisen und Witwen hat man sich „fast gar nicht gekümmert“, sondern sie einfach verwahrlosen lassen. Dabei trifft die größte Schuld den Lehrstand, wenn er nicht nur einzelne Seelen, sondern ganze Gemeinden verwahrlosen lässt.<sup>14</sup> Gott tut zwar – auch im Lehrstand – sein Werk auch ohne uns, aber eben vielleicht auch durch uns: Die vielen „wahre(n) Glieder Christi“ unter den Armen können doch nicht „wegen der Bosheit der Menschen und des allenthalben verderbten Zustandes“... „ohne Hilfe gelassen werden“!<sup>15</sup>

Das aber gibt dem Diakoniker eigene Perspektiven und Maßstäbe in Herz und Hand, die alle gängigen auf der Drei-Stände-Lehre basierenden Gesellschaftsbilder weit hinter sich lassen, weil sie sich im Zentrum des Glaubens am Blick der Liebe festmachen: Gott sieht auf das Schwächste in der Welt am meisten. Und gerade bei den Armen gibt es bei näherem Hinsehen bei aller äußeren Armut oft „edle ingenia“ zu entdecken<sup>16</sup>, die obendrein alle gerade jetzt gebraucht werden. Und das alles erfordert diakonische Sofortmaßnahmen: Der Lehrstand hat beim Hausstand anzusetzen: Die Katechisation vor Ort mit dem Ziel der „Bekehrung“ ist durch Hilfen und die Beschaffung von Arbeit für die Ärmsten zu flankieren. Der Regierstand bis herunter zu den kleinen Obrigkeiten ist einer verbesserten königlichen Aufsicht zu unterziehen (auch das lehren die Zustände nach dem Dreißigjährigen Krieg). Eine solche Analyse der gesellschaftlichen Landschaft erfordert ein integriertes System von Diakonie, die in Gemeinde und Kirche, Stadt und Königreich den Dienst am ganzen Menschen und auch an der Verbesserung seiner Lebensbedingungen zum Ziel hat.

---

<sup>11</sup> Vgl. o. Anm. 6. Der von Otto Podczek herausgegebene Aufsatz über die „Reform des Bildungswesens wird fortan zit. als „Großer Aufsatz“, vgl. bes. Franckes Analyse 70-73.

<sup>12</sup> Vgl. Gr. Aufsatz 70 f.

<sup>13</sup> So a. a. O., 43; 48.

<sup>14</sup> Vgl. a. a. O., 75; 80 f; 121.

<sup>15</sup> Vgl. a. a. O., 47; 56 f.

<sup>16</sup> Vgl. a. a. O., 49; Vgl. weiter a. a. O., 45 f.

#### 4. Das „Waisenhaus“ in Halle – ein missionarisch-diakonisches System

August Hermann Franckes Waisenhaus versteht sich als Versuch eines solchen integrierten Gesamtsystems, das von der persönlichen Frömmigkeit bis zu einer Weltverbesserung in globalen Dimensionen reicht. Sein Gründer verliert nie die Reich-Gottes-Perspektive aus dem Auge, seine Diakonie aber bleibt letztlich verwurzelt in den Herausforderungen pfarramtlicher Gemeindegemeinschaften.<sup>17</sup> Auch „Handel und Wirtschaft“, deren Stellenwert innerhalb dieser Diakonie die Fragestellung dieser Untersuchung gilt, „werden als letztes Glied der pietistischen Gesamtreform eingefügt“.<sup>18</sup>

##### a) Das zentrale Element: Die Bekehrung

Dabei wird Franckes bei einer Predigtvorbereitung zu Joh 20,31 im Jahr 1687 erlebte „Bekehrung“ zum Universalschlüssel dieser missionarisch-diakonischen Bewegung. Aus der Kraft dieses Erlebens speisen sich für Francke alle Muster in Frömmigkeit und Gemeindegemeinschaft, in Fürsorge und Pädagogik, in Handel und Wirtschaft bis hin zur Sozialgestalt dieser Arbeitsgebiete. Dieses „Werk des Herrn“<sup>19</sup> an ihm wird fortan zum verpflichtenden Ausschließlichkeitsmuster für alle, die sich mit ihm auf diesen Weg christlicher Existenz begeben. Die persönlich erlebte Abfolge von Zerknirschung – Bußkampf – Gnadendurchbruch – Glaubensgewissheit ist das Basiserlebnis, in dem sich für Francke „die neue Geburt“ manifestiert als – in Luthers Terminologie – Gestalt der „Rechtfertigung aus Glauben“, als „eine lebendige verwegene Zuversicht auf Gottes Gnade“.<sup>20</sup> Die Anthropologielastigkeit dieses persönlichen Intensiverlebnisses hat als – ebenso verpflichtendes – starkes soziales Gegengewicht die „Früchte des Glaubens“, mit denen Gott an seinen „geringen Werkzeugen... seine sonderbare Providenz und Kraft“ beweist.<sup>21</sup> Fern von aller „Werkheiligkeit“ macht das – entgegen aller lutherisch-orthodoxen Dogmatik – den Glauben sichtbar und den Glaubenden des göttlichen Segens gewiss.<sup>22</sup> Als Handlungsimpuls wirkt das im Jetzt: J e t z t ist Gottes Gnadenzeit! Diese zu versäumen, wäre mit dem „Verlust vieler tausend Seelen verknüpft“.<sup>23</sup> In der *Kirche* bewirkt dieses Erlebnis der Bekehrten die

<sup>17</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 175.

<sup>18</sup> So Carl Hinrichs: Preußentum und Pietismus. Der Pietismus in Brandenburg-Preußen als religiös-soziale Reformbewegung. Göttingen 1971, 74.

<sup>19</sup> So Gr. Aufsatz 60.

<sup>20</sup> Vgl. zu Einzelheiten Martin Schmidt: Pietismus, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1962, 68; 74; Brecht, Geschichte 98; 446; 450; 463; Vgl. weiter Zaunstöck, Die Welt verändern 269; Bondi, Der Beitrag 264; Helmut Obst: August Hermann Francke und die Franckeschen Stiftungen in Halle, Göttingen 2002, 52; Michael Kotsch: August Hermann Francke, Pädagoge und Reformator, Dillenburg 2011, 139 ff.

<sup>21</sup> So Francke, Gr. Aufsatz 40.

<sup>22</sup> Vgl. a. a. O., 60; Vgl. weiter Kotsch, A.H. Francke 11; 14; Hinrichs, Preußentum 88.

<sup>23</sup> So Francke, Gr. Aufsatz 52; Vgl. ders. Fußstapfen 43; 48.

Unterscheidbarkeit der „Kinder Gottes“ von den „Kindern der Welt“, von „rechter Kirche“ und „äußerer Kirche“. In der *Gesellschaft* aber bewirkt das Handeln der „Kinder Gottes“ „eine reale Verbesserung in allen Ständen“.<sup>24</sup>

Haben nun die „Kinder Gottes“ – für immer! – diesen ihren neuen Status erreicht, so handeln sie nur noch zur „Beförderung der Ehre Gottes und des Heils der Menschen“, zur „Erhaltung der Seelen der Menschen zur ewigen Liebe“ und zu deren Wohl.<sup>25</sup> Jede Gelegenheit, in diesem Sinne zu wirken, ist ein Fingerzeig Gottes, mit dem er Menschen lenkt der Menschheit zum Segen.<sup>26</sup> Das erweist nun Gottes ganz spezielle Providenz an allen Aktivitäten im Zusammenhang mit der Gründung und dem Ausbau des Waisenhauses in Halle. Denn: „Dieses Werk hat Gott angefangen“. ... „Er wird es auch hinausführen“. „Das kann man anderswo nicht versichert sein“.<sup>27</sup> Und wenn dann durch die Bekehrung bewirkte Gottesfurcht und eine entsprechende Begabung zusammenkommen, sind alle Voraussetzungen gegeben, dass Gott sein Werk segnet. Für Francke macht sich das besonders fest an der in der Frömmigkeits- und Diakoniegeschichte singulären Verbindung der pietistischen Universität Halle mit seinem Waisenhaus.<sup>28</sup> Die von Holger Zaunstock beobachtete theokratische Grundstruktur dieses Begründungs-zusammenhangs erscheint daher von Francke sicher nicht nur billigend in Kauf genommen, sondern voll beabsichtigt.<sup>29</sup> In dieser diakonischen Frucht seiner Frömmigkeit zeigt der Hallesche Pietismus sein Profil als Reformbewegung gegenüber allem lutherisch-orthodoxen Dogmatismus und als notwendige gesellschaftliche Aufbruchsbewegung nach dem Dreißigjährigen Krieg. Denn: „Ein Gramm lebendigen Glaubens ist höher zu schätzen als eine Tonne bloßen historischen Wissens und ein Tropfen wahrer Liebe wertvoller als ein ganzes Meer der Wissenschaft“.<sup>30</sup> Dessen sind sich alle in der Mitarbeiterschaft des Waisenhauses gewiss. Das macht ihre Stärke aus, und das ist auch der Schlüssel ihres Erfolgs.

Als weiteres profilgebendes Merkmal von Franckes Pietismus erweist sich sein Verhältnis zu den von der Obrigkeit in Brandenburg-Preußen nach dem Dreißigjährigen Krieg so gern gesehenen wirtschaftlichen Aktivitäten. Was – auch auf diesem Gebiet – nach Gottes Willen geschieht, kann sich seines Segens gewiss sein. Doch der Segen Gottes und die Anwendung der Mittel zur Ehre Gottes und zum Heil und Nutzen der Menschen gehören unabdingbar zusammen. Bekehrte Christen wissen: Der wirtschaftliche Erfolg und auch der Reichtum sind eine „Gabe Gottes“. Es kommt alles darauf an, dass er „nach dem Willen Gottes und zum rechten Zweck angewendet... und also von Gott gesegnet wird“. Nur durch solchen „rechten

<sup>24</sup> So Francke, Gr. Aufsatz 66; Vgl. Brecht, Geschichte 466; Kotsch, Francke 144.

<sup>25</sup> So Francke, Gr. Aufsatz 131 und Fußstapfen 52.

<sup>26</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 465; Bondi, Der Beitrag 266; 270; 273; 281.

<sup>27</sup> So Francke, Gr. Aufsatz 62; 66 f; 155; Ders. Fußstapfen 31 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Gr. Aufsatz 119.

<sup>29</sup> Vgl. Die Welt verändern 120 f.

<sup>30</sup> So Gr. Aufsatz 62.

Gebrauch“ also ist und bleibt der Reichtum ein Segen Gottes.<sup>31</sup> Mit dieser direkten Verbindung zwischen Gottes Willen, seinem sichtbaren Segen und dem wirtschaftlichen Erfolg, den Gottes Kinder damit erreichen, bewegt sich Francke in einer gefährlichen Nähe zum „Syllogismus practicus“, den Max Weber (1864-1920) aus der vom Calvinismus ausgehenden Frömmigkeit herleitet.<sup>32</sup> Franckes Frömmigkeit verbindet mit dieser Nähe keinerlei theologische Skrupel.

#### b) Der Weg zum Reich Gottes und zur Weltverbesserung

Das „Hauptgeschäfte aber gehet auf das Reich Gottes, auf die Verherrlichung seines Namens und auf das Heil der Menschen..., das sind die Waren, die nicht vergänglich sind“.<sup>33</sup> Diese Hoffnungsperspektive verbindet Gottes Ziel aller Frömmigkeit und Diakonie mit den bekehrten Menschen als seinen Cooperatores. Nur durch diese direkte Verbindung zu Gottes Weltregierung ist in der durch die Sünde verderbten Welt eine Verbesserung möglich.<sup>34</sup> Dadurch bleibt Franckes Reich-Gottes-Perspektive verortet in der konkreten Welt von Frömmigkeit und Diakonie fernab von allen heilsgeschichtlich-spekulativen Elementen. Wo die Collegia pietatis und ihre Ausbreitung in Europa darüber hinaus den Boden bereiten für die Bekehrung von Menschen, wo Mission und Bibelverbreitung durch sie die weite Welt im Auge haben, wo die Firma „Waisenhaus“ ihre missionarisch-diakonischen Aktivitäten mit Hilfe ihrer bekehrten Verbindungsleute über den ganzen Globus ausdehnen kann, da zeichnen sich auch Perspektiven für eine reale Verbesserung der sündigen Welt ab. Die endgültige Weltverwandlung bleibt Gottes Sache. Doch im Lichte dieses kommenden Gottesreichs findet sich Francke zusammen mit den bekehrten Cooperatores Dei auf dem Weg in die richtige Richtung.<sup>35</sup>

Dass Gottes Wirken an allen an der Universität Halle und in seinem Waisenhaus in seinem Sinne tätigen Menschen eine besondere Verdichtung erfährt und dass damit der Welt auch der Nicht-Christen – nicht nur zeichenhaft-exemplarisch, sondern konkret und wirksam – ein Weg Richtung Reich Gottes gewiesen ist, dessen ist sich Francke gewiss.<sup>36</sup> Für die Bekehrten selbst geht er von der Nachhaltigkeit dieses gottgewollten Schlüsselerlebnisses aus. Dieses verleiht ihnen geradezu eine missionarisch-diakonische Universalkompetenz. Denn nur wer aus dem Leiden Christi lebt, kann auch in der rechten Weise teilnehmen am Leiden seiner Mitmenschen. Franckes breit gestreute pädagogische Anstrengungen um deren

<sup>31</sup> Vgl. a. a. O., 62; 80 Vgl. weiter Hinrichs, Preußentum 81 f.

<sup>32</sup> Vgl. Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: Ges. Aufsätze zur Religionssoziologie I, Mechanisch nachgedruckte. Auflage 1986, passim.

<sup>33</sup> Gr. Aufsatz 80 f; Vgl. dazu Hinrichs, Preußentum 75.

<sup>34</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 53; 55 f.

<sup>35</sup> Vgl. a. a. O., 11; 51 f. Obst, A. H. Francke 52.

<sup>36</sup> Vgl. Gr. Aufsatz 120 f; 123; 125.

Konkretisierung in qualifizierten Fachkompetenzen gewährleisten die notwendige diakonische Erdung: Fragen der Professionalität sind beim Waisenhaus mit seinen Qualifizierungsmöglichkeiten bestens aufgehoben.<sup>37</sup>

Die Frage, ob sich für die Betroffenen in diesem durch äußerste Disziplin gekennzeichneten Arbeitskontext das Erlebnis einer Befreiung oder das einer geistlichen Vereinnahmung verbindet, wäre für Francke abwegig. Und vor der Gefahr quietistischer Herzensfrömmigkeit bewahrt der Tatimpuls und die Erfolge auf den Arbeitsfeldern. Und die weltweit verzweigten Waisenhaus-Aktivitäten strafen alle Ängste vor diakonischer Vereinnahmung Lügen. Die starke Polarisierung zwischen den Kindern der Welt und den Kindern des Lichts ist aus Franckes Innenperspektive eine Art notwendige systemische Vorgabe dieses Wegs und stärkt das Bewusstsein einer exklusiven Teilhabe an Gottes Wirken in dieser Welt. Für eine kritische Außenperspektive aber wirft gerade die Reich-Gottes-Hoffnung in dieser ihrer Konkretisierung als Weltverbesserung zahlreiche Fragen auf, insbesondere wo der Bereich der Diakonie in den gesellschaftlichen und den sozialpolitischen, besonders aber wo er über Franckes wirtschaftliche Unternehmungen in den Bereich der Wirtschafts- und Staatspolitik hineinreicht. Denn wie wehrt der *Personalbetrieb* mit der gezielten Besetzung von Schlüssel- und Funktionsstellen mit „Bekehrten“ den Gefahren von Binnenstrukturen, Cliquenwirtschaft, Intransparenz und Günstlingswirtschaft? Und wenn dann gar noch einer in solchen Strukturen von Diakonie nach *notae ecclesiae* sucht?

Auch ein diakonischer Betrieb funktioniert ja nicht ohne *Machtstrukturen* von innen und von außen. Und mit seiner Größe und gesellschaftlichen Bedeutung stellt sich die Machtfrage ja auch im sozialen und politischen Bereich. Konkret: Wer die Firma „Waisenhaus“ in Brandenburg-Preußen als diakonisches Privatunternehmen betreibt und dabei in allen Geschäftsbereichen auf die vom Herrscherhaus gewährten Privilegien angewiesen ist, begibt sich auf den schmalen Grat der Abhängigkeiten von der Zentralgewalt. Solche Abhängigkeiten gewinnen in Verbindung mit dem landesherrlichen Summepiskopat noch eine ganz andere Qualität. Die Frage, wie solche Strukturen und Abhängigkeiten über die Sozialunternehmungen und auch die Wirtschaftsunternehmungen der Firma „Waisenhaus“ hinaus auf dessen *geistliche Positionierung* und seine *diakonische Qualität* zurückwirken, ist in diesem Zusammenhang unumgänglich, gerade weil sie sich für Francke nicht stellt. Denn der Erfolg ist ja für den Theologen der Ausweis für den Segen Gottes, und der Beitrag zu den nach dem Dreißigjährigen Krieg notwendigen Aufbauleistungen in diesem Sinne beträchtlich. Die Frage nach dem Zirkelschluss des Syllogismus practicus<sup>38</sup> muss also an dieser Stelle erneut gestellt werden und dies im Blick auf die erfolgreichen Wirtschaftsunternehmungen mit noch größerer Dringlichkeit.

---

<sup>37</sup> Vgl. u. 4c; d; bes. 4e.

<sup>38</sup> Vgl. o. Anm. 32.

## c) Reich Gottes, Sozialform(en) und Unternehmenskultur

Das Waisenhaus in Verbindung mit der Universität Halle ist für Francke „das geistige Zentrum eines Gottesreichs..., das auf Erden Platz griff und voranschritt“.<sup>39</sup> Dabei ist sich Francke – auch in dieser Hinsicht einer der wichtigsten Pioniere der Diakoniegeschichte – der geistlichen wie der sozialen Bedeutung der *Kommunikations- wie der Organisations-strukturen* dieses singulären Gebildes bewusst. Aus den (wieder)entdeckten missionarisch-diakonischen *notae ecclesiae* lässt er eine systemische Einheit von Organisations- und Sozialformen entstehen.<sup>40</sup> Sein Waisenhaus ist konzipiert als „Pflanzgarten“, dessen Züchtungen nicht nur in Deutschland und Europa „in allen Ständen“, sondern in der ganzen Welt verpflanzt, die ersten Grundschritte zu einer *Generalreformation* der ganzen Welt einleiten sollen.<sup>41</sup> Über zwei Grundziele erschließen sich alle Unterziele und die aus ihnen folgenden Organisationsformen:

- Den ekklesiologischen Voraussetzungen entsprechend sind alle Organisationsstrukturen getragen ausschließlich von bekehrten Menschen.
- Deren Handeln geschieht nur zur Ehre Gottes und zum Heil und Wohl des Nächsten (im allerweitesten Sinn).

Die mit der Aufklärung verbundene Explosion des *Wissens* kommt für Francke diesem Ziel durchaus entgegen – wenn seine tragenden Elemente und Personen diesen Pflanzgarten als pietistische Antwort auf diesen Wissenszuwachs zu gestalten wissen<sup>42</sup>. Denn Gottes universale Weltpräsenz konzentriert sich ja nicht nur auf die Kirche(n), sondern soll Gestalt annehmen in einer globalen Weltverbesserung.<sup>43</sup> Dabei darf es für den Pietisten allerdings keine Neutralitäten geben, nicht im theologischen Denken und in der Frömmigkeit, nicht in der Praxis der Kirche und in der Diakonie, nicht im Geschäft und auch nicht in der Organisation.<sup>44</sup> Dazu gehört, wenn es der Fortschritt des Reiches Gottes und das Wohl des Nächsten erfordert, durchaus auch das Geschäft in Form der ausgedehnten Waisenhaus-Wirtschaftsbetriebe. Dabei greift Gerhard Bondis sarkastische Bemerkung: „Francke meinte Gott, aber sein Gottesdienst verlangte das Geschäft“<sup>45</sup>, zu kurz. Denn dieses Geschäft ist eben nicht letztes Ziel, sondern Gottes Ehre und das Wohl des Nächsten als Gottes Weltpräsenz. Insofern ist das Waisenhaus in seiner Gesamtheit auch als System ein *geistliches Unternehmen* großen Stils<sup>46</sup>. Als Gesamtfirma ist es selbstverständlich ein Wirtschaftsbetrieb, in dem aber

---

<sup>39</sup> So Schmidt, Pietismus 76.

<sup>40</sup> Vgl. dazu Hinrichs, Preußentum 82; Bondi, Beitrag 262 ff; 266.

<sup>41</sup> Vgl. Klosterberg, in: Zaunstöck, Die Welt verändern 157.

<sup>42</sup> Vgl. Martin Gierl: Francke, die Wissenschaft und das Wissen. Die Praxis des Glaubens und die Praxis des Wissens um 1700, in: Holger Zaunstöck: Die Welt verändern 115; 119.

<sup>43</sup> Vgl. a. a. O., 126.

<sup>44</sup> Vgl. Bondi, Beitrag 276.

<sup>45</sup> Vgl. a. a. O., 282

<sup>46</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 12.

missionarisch-diakonische und wirtschaftliche Ziele im Verhältnis gegenseitiger Entsprechung zueinander stehen. Deshalb entspricht den *Unternehmenszielen* auch die *Unternehmenskultur*:

- Besondere Schwerpunkte liegen im Bildungsbereich. (Denn dem Lehrstand kommt eine besondere Verantwortung zu).
- Bekehrtes Personal mit selbstverständlichen Fachkompetenzen trägt alle Aktivitäten.
- Netzwerke der Information und der geistlichen und wirtschaftlichen Kommunikation bilden die Grundstruktur.
- Transparente Firmenstrukturen sind selbstverständlich.
- Qualitätsmanagement vom Bildungs- und Ausbildungsbereich bis zu den Wirtschaftsbetrieben und
- innovative Qualitätsprodukte in jedem Bereich sind Teile dieser Unternehmenskultur.

Die Aktivitäten im Nahbereich Brandenburg-Preußen, alsbald auch in Europa und darüber hinaus setzen diese Unternehmenskultur in gesellschaftliche Wirkungen um: Da wirken „intensive religiöse Erziehung und nüchterner Verstand in Anleitung zur Bewältigung des praktischen Lebens“ zusammen. Im aufstrebenden Bürgertum finden pietistische Laienfrömmigkeit, gesunder Menschenverstand und kaufmännischer Sinn ihren gemeinsamen Ort.<sup>47</sup> Bei den Zielfeldern und Zielgruppen haben Bedürftigkeit und Begabung, nicht Herkunft und soziale Schicht Priorität.<sup>48</sup> Die Förderung in allen Schichten macht – besonders im pädagogischen Bereich – die diakonische Qualität aus. Dem entspricht im Bereich der Ökumene eine weltweite missionarische Korrespondenz bis hin zur Gründung eines Missionsunternehmens in Ostindien im Jahr 1704.<sup>49</sup> Die Sammelbüchse in Halle und Glaucha bleibt dem Waisenhaus trotzdem erhalten. Die Entsprechung zwischen globalen Zielen und Aktivitäten und der Intensität in der Wirksamkeit vor Ort macht die systemische Konsistenz dieser Unternehmenskultur aus.

#### d) „Die Stadt Gottes“: Diakonische Ziele und Aktivitäten

Die „*Stadt Gottes*“, ein missionarisch-diakonisches Großunternehmen, bestehend aus einer neu gegründeten Universität und einem Waisenhaus mit zahlreichen Tochter-Unternehmen – das ist die Basis für Franckes große Vision: „Weltverwandlung durch Menschenverwandlung“<sup>50</sup>, in seinen eigenen Worten: „Bekehrung vieler Seelen und Verbesserung in allen Ständen...“, „nicht allein in Deutschland und Europa, sondern auch in den übrigen Teilen der Welt“<sup>51</sup>; nicht nur Reform(en) der alten Welt nach dem Dreißigjährigen Krieg, sondern „Aufbruch in

<sup>47</sup> Vgl. Erich Beyreuther: August Hermann Francke und die Anfänge der ökumenischen Bewegung, Hamburg-Bergstedt 1957, 106 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 24.

<sup>49</sup> Vgl. Beyreuther, A. H. Francke 113; 159.

<sup>50</sup> So Obst, A. H. Francke 70.

<sup>51</sup> So Gr. Aufsatz 9; 66. Vgl. a. a. O., 49.

ein neues Zeitalter unter der Regentschaft Gottes“.<sup>52</sup> Gottes Providenz hat die Voraussetzungen für dieses einmalige weltweite „Heilsangebot des Christentums“ mit allen den Möglichkeiten aus der Verbindung aus Glauben, Wissen, Lehre und missionarisch-diakonischer Praxis geschaffen.<sup>53</sup> Die Struktur eines Unternehmens macht diesen „Pflanzgarten“ und die weltweite Entgrenzung auf viele fremde Nationen möglich. Über bekehrtes Personal und die Besserung des Lehrstandes soll weltweit der Hausstand und der Regierstand neu aufgestellt werden durch die Verbindung von Katechisation und innovativen Beispielen in allen vom Waisenhaus und seinen Betrieben reformierten Lebensbereichen: „...ein größer und wichtiger Werk..., als an irgendeinem anderen Ort anzutreffen ist“(!)<sup>54</sup> Die Erweise des „geistlichen“ und des „leiblichen Nutzens“ machen die „Fußstapfen Gottes“ und die Wirkung seines Segens in der Zuarbeit zur Gottseligkeit und zur Vermeidung des Bösen und der Unordnung für alle sichtbar.<sup>55</sup> Zur Wirksamkeit dieses Segens gehören auch die von Francke selbst geschaffenen *Narrative* und sein mediales Selbstbild einschließlich seiner *Musterbiografie* eines Bekehrten. Sie zusammen samt ihren Produkten machen Franckes „Waysenhaus“ zu einem missionarisch-diakonischen *Markenbegriff* samt den dazugehörigen *Vermarktungsstrategien*. Er selbst unterfüttert diese im „großen Aufsatz“ und in den „Fußstapfen“ dann noch mit einem apologetischen Unterbau.<sup>56</sup> Franckes ebenso energische wie behutsame, aber auch zum Teilen der Verantwortung unter den bekehrten Freunden fähige Leitung<sup>57</sup> verhilft dem Werk bereits unter seinem Gründer zu großer Blüte. Insgesamt hat dabei Franckes Diakonie exemplarisch fast alle wichtigen Problemkreise im Blick, die kein diakonisches Unternehmen – bis heute? – unberücksichtigt lassen darf:

- Das geistliche Ziel des Unternehmens und die Motivation der Mitarbeitenden,
- die Qualität und die Qualifikation des Personals,
- eine solide Finanzgrundlage und die Klärung des Verhältnisses von Diakonie und Ökonomie,
- Organisation und Strukturen zur Umsetzung der missionarischen und diakonischen Ziele,
- die Schritte zur Umsetzung dieser Ziele in die Praxis,
- die Kommunikationsmittel und die Kommunikationswege,
- die lokalen und die weltweiten Verbindungen und Netzwerke zur Durchsetzung der Ziele.

Dabei setzt Francke von der Gründung des Waisenhauses an bei allen seinen Aktivitäten voraus: Erziehung, Bildung und Ausbildung hat das schlechthin beherrschende

---

<sup>52</sup> So Zaunstock, Die Welt verändern 260.

<sup>53</sup> Vgl. Francke, Gr. Aufsatz 86; 91-95 mit einer detaillierten Aufzählung der einzelnen Möglichkeiten. Vgl. weiter Obst, A. H. Francke 129.

<sup>54</sup> So Gr. Aufsatz 41. Zu Beispielen vgl. a. a. O., 107 ff; 113; 123; 126 ff. Vgl. weiter Schmidt, Pietismus 80; 161. Hinrichs, Preußentum 47 f; Kotsch, A. H. Francke 86.

<sup>55</sup> Vgl. Francke, Fußstapfen 52-55.

<sup>56</sup> Vgl. bes. Fußstapfen 31-42. Vgl. weiter Zaunstock, Die Welt verändern 260 ff; 268 ff.

<sup>57</sup> Vgl. die in Fußstapfen 50 f. beschriebenen beispielhaften Leitungsstrukturen.

Schlüsselthema aller Diakonie in dieser Zeit des Neuaufbaus nach dem Dreißigjährigen Krieg zu sein.<sup>58</sup>

#### e) Lebensräume und Wirkungsfelder

Ein stichwortartiger Überblick über die Wirkungsfelder des Waisenhauses soll im Folgenden den missionarisch-diakonischen Kontext skizzieren, innerhalb dessen die „Manufakturen“ und Geschäftsbetriebe in ihren vielfältigen Funktionen bearbeitet werden können. Insbesondere im *Schul- und Bildungswesen*, aber auch im *Gesundheitsbereich* kann Francke bei den Einrichtungen wie beim Personal auf eine enge Zusammenarbeit zwischen Waisenhaus und Universität setzen. Am Anfang aber steht die *nackte Not* in der Pfarrgemeinde in Glaucha, nicht die Vision von einem neuen Jerusalem. Die Sammelbüchse in Franckes Wohnzimmer und Notmaßnahmen, Essen und begleitende Katechisation, eine Armenschule im eigenen Haus, hungernde Studiosi, Unterricht gegen Freitische, Versorgung von Nichtsesshaften und eine Anlaufstelle für sie, alles bereits 1697 sorgfältig strukturiert durch die „Glauchasche Armenordnung“ – sind Franckes kleine, aber energische diakonische Anfänge. Sein Herz aber schlägt von diesen Anfängen an bei der *Erziehung*: Alles, was auch armen Kindern Zugang zu Bildung, Ausbildung und sozialem Aufstieg erschließt<sup>59</sup>, stärkt auch Lehre und Lehrstand. Und der zieht den Haus- und den Regierstand von selbst nach.<sup>60</sup> Es folgt der Ausbau zu einem dreigliedrigen Schulsystem<sup>61</sup> samt Seminarium praeceptorum zur Lehrerbildung und – bereits 1698! – das Gynaecium zur Töchterausbildung<sup>62</sup>, flankiert von den verschiedenen Collegien der Universität einschließlich des Collegium orientale, des Collegium universale und des Collegium nationum mit Blick auf Mission und Welthandel.<sup>63</sup> *Buchhandlung, Verlag* und *Druckerei* für Bibelverbreitung und Traktatliteratur, Lehrbücher und Lernmittel werden zum – auch gewinnträchtigen – Erfolgsmodell des Waisenhauses, vom Pädagogen Francke vervollständigt durch Bibliothek und Naturalienkammer.<sup>64</sup> Die zunächst für die hausinterne Medikamentenversorgung begonnene *Apotheke* wird zum weiteren Erfolgsmodell. Stößt sie doch in einen Versorgungsnotstand, den bereits die preußische Gesundheitsreform samt Medizinedikt von 1685 im Auge hat.<sup>65</sup> Die Nachfrage erfordert alsbald die fabrikmäßige Herstellung und das Assortiment und die Standardisierung von Medikamenten sowie deren Expedition in Europa und darüber hinaus. Die weltweite Beschaffung und der Handel mit

---

<sup>58</sup> Vgl. Schmidt, Pietismus 72

<sup>59</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 66; Zaunstöck, Die Welt verändern 200. Schmidt, Pietismus 69 f; Kotsch, A. H. Francke 131. Obst, A. H. Francke 55; 58; 70.

<sup>60</sup> Vgl. bes. Gr. Aufsatz 109; 136. Vgl. weiter Obst, A. H. Francke 70.

<sup>61</sup> Beschrieben bei Kotsch, A. H. Francke 98 f.

<sup>62</sup> Vgl. Obst, A. H. Francke 74.

<sup>63</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 51 f; 63. Obst, A. H. Francke 556 ff.

<sup>64</sup> Vgl. Francke, Gr. Aufsatz 99; 133 ff. Vgl. weiter Kotsch, A. H. Francke 84 ff; 107. Obst, A. H. Francke 59.

<sup>65</sup> Vgl. Müller-Bahlke, Gott zur Ehr 161.

den notwendigen Grundstoffen macht die Waisenhaus-Apotheke zum weltweit agierenden Unternehmen und zu einem diakonischen wie ökonomischen Standbein des Waisenhauses.<sup>66</sup> Auch die *Krankenstation*, das „Lazarett“, ursprünglich zur internen Versorgung gedacht, wird von Anfang an für bedürftige externe Kranke geöffnet und entwickelt sich zur Muster-einrichtung für die Gesundheitsversorgung durch die Verbindung von *Armenkrankenhaus* und *Ausbildungsstätte* für angehende Ärzte. Sanfte Medizin, altersdifferenzierte Therapien, Vorsorge und Hygiene – die Innovationen sind für diese Zeit beachtlich!<sup>67</sup> Alle diese Züge werden alsbald zu Qualitätsmerkmalen der Waisenhausmedizin. Broschüren zur gesundheitlichen Aufklärung runden das Bild in der Breite ab.<sup>68</sup>

Insgesamt bricht das Waisenhaus mit dem ihm eigenen diakonischen Mut im Schul- und im Gesundheitsbereich die Wände nach außen ab. Noch mehr diakonische Qualität aber markiert die Durchbrechung der Standesgrenzen in diesen Bereichen: Bedürftigkeit und – im Schulbereich – Begabung, nicht Herkunft, werden zum diakonischen Auswahlkriterium<sup>69</sup>. Innovationen im technischen und im Verfahrensbereich werden in Schulen, Apotheken und Krankenhäusern ebenso wichtig für das Image der Marke „Waisenhaus“ wie für die einzelnen Produkte der Wirtschaftsbetriebe selbst.<sup>70</sup> In der Gewissheit, dass Christenmenschen etwas bewirken können zu Gottes Ehre und zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Welt nach dem Dreißigjährigen Krieg, erweitert das Waisenhaus Schritt für Schritt seinen „Pflanzgarten“ nach innen, erschließt sich dann nach außen ein Lebens- und Arbeitsgebiet nach dem anderen und sorgt dafür, dass dabei die Qualität mit der Breitenwirkung Schritt hält.<sup>71</sup> Das gilt insbesondere bei den Schritten über Deutschland und Europa hinaus. Die ersten Schritte führen 1698 zu Verbindungen nach England und alsbald in die USA, nach Russland und in die baltischen Länder. Das Waisenhaus und die Universität können nicht nur Studien-plätze in Halle und qualifiziertes pietistisches Personal, sondern auch Schulmodelle, Fach-literatur und Handelsbeziehungen anbieten. Zwischen Mission und Weltverbesserung unterscheiden zu müssen, ist nicht das Problem des Waisenhauses.

#### 4. Manufakturen und Geschäftsbetriebe des Waisenhauses

Erst innerhalb dieses komplexen Kontextes von missionarisch-diakonischen Zielfeldern kann die Gründung und die Funktion von Manufakturen und Geschäftsbetrieben richtig eingeordnet werden. Deren Beiträge zum Großbetrieb „Waisenhaus“ sind nun im Einzelnen

<sup>66</sup> Vgl. Francke, Gr. Aufsatz 99. Obst, A. H. Francke 64 f. Hinrichs, Preußentum 68; Vgl. zu Einzelheiten u. 5.

<sup>67</sup> Vgl. Richard Töllner (Hg.): Die Geburt einer sanften Medizin, Halle 2004, passim. Kotsch, A. H. Francke 89f. Müller-Bahlke, Gott zur Ehr 264 ff. Hinrichs, Preußentum 91. Schmidt, Pietismus 91.

<sup>68</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 68; Vgl. zu Einzelheiten u. 5.

<sup>69</sup> Vgl. bes. Francke, Gr. Aufsatz 100; 136. Vgl. weiter Hinrichs, Preußentum 49; 63. Obst, A. H. Francke 70.

<sup>70</sup> Vgl. u. 6b, bes. 6.b5.

<sup>71</sup> Vgl. Zaunstöck, Die Welt verändern 36; Schmidt, Pietismus 69 f; Kotsch, A. H. Francke 86.

zu beleuchten. „Manufakturen“: Schließlich ist der Einsatz dieser Zwischenstufen zwischen handwerklicher Einzelherstellung und industrieller Massenproduktion als voll integrierter Werksteile einer diakonischen Einrichtung eine theologisch-ethisch, sozial und wirtschaftlich recht mutige Innovation.

#### a) Die naturalwirtschaftliche Grundlage

Zu den fast selbstverständlichen Versorgungsgrundlagen größerer diakonischer Einrichtungen gehört – teilweise bis in die Zeit des 1. Weltkriegs hinein – ein landwirtschaftlicher Betriebsteil zur Selbstversorgung.<sup>72</sup> Der Erwerb landwirtschaftlicher Güter durch das Waisenhaus reicht bis in die Gründungsphase 1698 zurück und erfährt danach einen weiteren Ausbau. Auch auf diesem Gebiet wird von Anfang an Franckes unverwechselbare Handschrift in seiner Diakonie kenntlich: Kartoffelanbau, damals neu; qualifizierte Anschlussaktivitäten in der Viehzucht, besonders in der Schweinemast und im Viehhandel, zeigen Mut zu Innovationen, die sich bei den Zielen von Qualität und Effektivität messen am neuesten Entwicklungsstand. Solche Standards gelten erst recht für alle neu gegründeten Manufakturen und Geschäftsbetriebe des Waisenhauses.

#### b) „Manufakturen waren das Lösungswort des Jahrhunderts“<sup>73</sup>

Sie gehören in diese aufgeklärte Zeit von Aufbau und Fortschritt. Sie fordern und fördern die gesellschaftlichen Differenzierungsprozesse, führen zur Kapitalkonzentration im Handel, geben dem Exporthandel neuen Schub und treiben insgesamt den Kapitalisierungsprozess im gesellschaftlichen Leben voran. Die Landesfürsten orientieren sich dabei mit ihren wirtschaftspolitischen Vorgaben an den Beispielen in Frankreich, England und den Niederlanden und fördern damit eine Ablösung von feudalen Ordnungen. Neue Techniken, standardisierte Arbeitsgänge, ein höheres und vom unmittelbaren Einzelbedarf unabhängiges Produktionsniveau, die Zentralisierung von Produktionsprozessen, der Zusammenschluss gleichartiger oder verschiedenartiger Handwerke gehören zu diesem Entwicklungsprozess. Die geförderte Einwanderung von Hugenotten und anderen religiösen Minderheiten mit entsprechenden Fachkompetenzen bis 1720 liefern im Königreich Preußen die notwendige Personal- und die Fachgrundlage.<sup>74</sup> Der brandenburgisch-preußische Staat fördert diese ganze Entwicklung durch merkantilistische Schutzmaßnahmen.<sup>75</sup> Franckes Teilhabe daran gehört zu

---

<sup>72</sup> Vgl. als Beispiel die Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus im schwäbischen Reutlingen, gegr. 1840 (Paul Wurster: Gustav Werners Leben und Wirken, Reutlingen 1888, 106).

<sup>73</sup> So Hinrichs, Preußentum 72.

<sup>74</sup> Vgl. Erika Herzfeld: Preußische Manufakturen, Berlin-Leipzig 1994, 9 f.

<sup>75</sup> Vgl. ebd.

den besonderen Innovationen in der Diakoniegeschichte. Alle entsprechenden Aktivitäten des Waisenhauses sind eng mit der Zentrale in Halle verbunden und in ihren missionarisch-diakonischen Zielen verwurzelt. Ebenso entsprechen sie Franckes pietistischem Arbeitsethos: Der Mensch ist zur Arbeit bestimmt „wie der Vogel zum Fliegen“.<sup>76</sup> „Gerade der Pietismus fördert die Beschäftigung des Adels mit Manufakturen und Bergwerken als ... Unternehmungen“ und legt dabei den Akzent auf deren Gemeinnützigkeit<sup>77</sup>. Da passt einfach alles zusammen!

#### B1: Vom Segen guter Bücher

Wer die Bekehrung und ihre Früchte will, fängt mit Büchern, besonders aber mit dem Buch der Bücher an. Vom Buchladen darf sich Francke eine „sehr große Erbauung weit und breit“<sup>78</sup> und Gottes besonderen Segen versprechen. Bereits ab 1697 gibt es den Waisenhaus-Buchhandel. Der Verlag, die Druckerei und die Buchbinderei folgen auf dem Fuß. Die Verbreitung von Bibeln in anderen Sprachen tragen die global angelegten missionarischen, die Schulbücher die pädagogischen Ziele.<sup>79</sup> Bald ist der Verlag auch Universitätsverlag.<sup>80</sup> „Warum hat er bisher des Waisenhauses Buchhandlung und Apotheke in solchem Segen lassen vorstattgehen, dass sich auch die Welt darüber verwundert?“ Ausgerechnet durch ein „Neben-Werck“ erzielt Gott seinen Segen besonders deutlich.<sup>81</sup> Dabei erscheint die Apostrophierung als „Neben-Werck“ – bei allem vorausgesetzten Understatement – wenig angemessen angesichts der missionarischen und diakonischen Gewichtung dieser Geschäftsfelder, in denen obendrein Gemeinnützigkeit und Gewinnerorientierung spannungsfrei zusammenpassen. Denn nicht nur von den Erfolgen und wirtschaftlichen Gewinnen, sondern auch von den strukturellen Mustern her bilden gerade diese, besonders aber Buchhandlung und Verlag, sehr viel Waisenhaus ab: Der Name des wichtigsten Gönners Carl Hildebrand von Canstein (1667-1719) macht die „Cansteinsche Bibelanstalt“ als daraus hervorgegangene Tochterfirma kenntlich.<sup>82</sup> Heinrich Julius Elers (1667-1728) sorgt für den Ausbau des Verlags, sodass 1708 die „Hallesche Zeitung“ und 1725 die Papiermühle folgen können. Die Filialen der Waisenhausbuchhandlung in Berlin, Frankfurt a. M. und Leipzig sind dort bereits fest etabliert.<sup>83</sup> Als besonders wegweisende wie gewinnträchtige technische Innovation führt die Cansteinsche Bibelanstalt den „stehenden Satz“ ein, der eine problemlose Ausweitung der Stückzahlen ermöglicht.<sup>84</sup>

<sup>76</sup> So in einer Predigt zum 6. Sonntag p. Trin., zit. Bondi, Beitrag 267 f.

<sup>77</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 72.

<sup>78</sup> So Gr. Aufsatz 99.

<sup>79</sup> Vgl. a. a. O., 137; Brecht, Geschichte 475.

<sup>80</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 484 f.

<sup>81</sup> So Francke, Gr. Aufsatz 61; 137.

<sup>82</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 486.

<sup>83</sup> Vgl. ebd.; Vgl. weiter Obst, A. H. Francke 68.

<sup>84</sup> Vgl. Obst, A. H. Francke 70.

## b2. Vom Segen guter „Medizin“

Erst recht ist die „Apotheke“ von ihrem diakonischen und wirtschaftlichen Gewicht, noch mehr aber von dem von ihr ausgehenden „Segen“ her für das Waisenhaus alles andere als nur „Neben-Werck“.<sup>85</sup> Durch das nach der Fleckfieberepidemie in Halle erteilte obrigkeitliche Privileg von 1698 wird sie zu dessen erfolgreichstem „Betrieb“.<sup>86</sup> Die Apotheke bewirkt – so Francke – durch ihre besonderen Arzneien einen besonderen Segen für Waisenhaus, Stadt und Land, aber auch für „andere Länder und das Königreich“. Diese Arzneien bewirken „in der Medizin eine reale Verbesserung“, auch des ganzen Systems der Apotheken.<sup>87</sup> Zu dieser „realen Verbesserung“ gehört alsbald der Großhandel mit Grundstoffen für die Medikamentenherstellung und die Lagerhaltung.<sup>88</sup> Bereits 1708 folgt eine breit angelegte „Medikamentenexpedition“ über deutsche und ausländische Niederlassungen, die die Versorgung mit hochwertigen Medikamenten in vielen Teilen Europas deutlich verbessert und die dem Waisenhausbetrieb dadurch eine solide Finanzgrundlage sichert<sup>89</sup>. Mit diakonischer Konsequenz und funktionaler Weitsicht wird ab 1718 die Zusammenarbeit von Apotheke und Krankenhaus ausgebaut.<sup>90</sup> Zu dieser diakonischen Logik gehört nicht nur die Versorgung der Waisenhausangehörigen mit Medikamenten, sondern auch die des von Seuchen heimgesuchten und unterversorgten Umlandes. Für Arme und Bedürftige ist die Medizin aus dem Waisenhaus kostenlos. Viele von diesen Innovationen geben dem ganzen System der Gesundheitsversorgung zukunfts- trüchtige Grundlagen: Fabrikmäßige Herstellung von Medikamenten, hohe Qualitäts-standards, eine Standardisierung im Medikamentenbereich, notwendige Bevorratung, erschwingliche Preise. Dieser Professionalisierungsschub, wie er ins Zeitalter der Aufklärung passt, erfährt eine Abrundung durch Broschüren zur gesundheitlichen Aufklärung. Gemessen an der Not ein halbes Jahrhundert nach Ende des großen Krieges entfaltet hier ein diakonisches Unternehmen in einem (über-)lebenswichtigen Bereich eine breite Palette von Innovationen und wird so zum Vorreiter einer Verbesserung der gesamten Lebens- umstände: Basisdiakonie direkt an bedürftigen Menschen und soziale Diakonie mit global wirksamen Konsequenzen in enger Verbindung! Mit seinen Manufakturen eröffnet das Waisenhaus der Diakonie in dieser Phase ihrer Geschichte beachtliche Wirkungsfelder und Möglichkeiten und führt ihr wegweisende Impulse zur Weiterentwicklung zu.

---

<sup>85</sup> Vgl. o. Anm. 81.

<sup>86</sup> Vgl. Rückert, Diakonie 178.

<sup>87</sup> So Gr. Aufsatz 99; 126.

<sup>88</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 488 ff; Rückert, Diakonie 178.

<sup>89</sup> Vgl. Rückert, Diakonie 180; Brecht, Geschichte 489 f.

<sup>90</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 490.

### b3: Vom Segen anderer guter Geschäfte

Das wache Auge des bekehrten Christen Francke sieht die Nöte und die Lücken in der Lebenswelt dieser Nachkriegszeit und fühlt sich auf Schritt und Tritt zum diakonischen Handeln herausgefordert. Das Auge des Organisators und Geschäftsmannes sieht zahllose Geschäftsfelder als Gelegenheiten: Diese Welt schreit geradezu nach Weltverbesserung durch die Diakonie bekehrter Christen. Und das Waisenhaus besteht ein um das andere Mal seine Bewährungsprobe als Basislager auch für gewagte Expeditionen im Geschäftsbereich. Und an Wagemut und Fantasie fehlt es Francke wahrhaftig nicht. In einigen Geschäftsbereichen ist sein Waisenhaus erfolgreich. Dazu gehören so verschiedenartige Bereiche wie der Viehhandel und der Handel mit Luxusgütern wie Kaffee, Tee, Schnupftabak und ungarischem Wein. Auch die Hallesche Zeitung, die erste im brandenburgisch-preußischen Staat, kann sich, ursprünglich nur als Hauszeitung des Waisenhauses gedacht, ab 1703 im gesamten mitteleuropäischen Raum ausbreiten. Bei manchen der folgenden Geschäftsfelder bleibt es beim Versuch oder nur der Planung. Dazu gehören die Flachsspinnerei, die Leinenweberei und eine Seidenmanufaktur, Bergbau- unternehmen und eine Glashütte, der Handel mit Eisenwaren, Kolonialwaren und Fischen. Auch gegenüber dem Handel mit Luxusgütern wie Gold, Silber, russischem Kaviar und türkischen Teppichen würde Francke keine Berührungsängste empfinden<sup>91</sup>, wenn das Geschäft von bekehrten Christen zur Ehre Gottes und zum Wohl des Nächsten betrieben werden könnte. Denn durch diese Konstellation ist die Qualität eines „guten Geschäfts“ gewährleistet.

### b4. Vom Segen des guten Geldes

Letzteres gilt auch gegenüber dem kleinen und großen Geld, wo es als Kapital „selbständig“ unterwegs ist, um Zinsen und Profite zu generieren. Für Francke steht das Betreiben einer Manufaktur als Kapitalgesellschaft nach dem Wink und Willen Gottes deren diakonischer Zielsetzung keineswegs im Wege. Im „Großen Aufsatz“ macht er „christlichen Gönnern“ sogar den für die Zeit sicher etwas verwegenen Vorschlag zum renditeträchtigen Erwerb von Anteilen an den Waisenhausbetrieben: wie sie ...“mit ihrem Vermögen dem Werck assistieren können, und zwar also, dass sie von ihrem Vermögen dadurch keinen Abgang erleiden dürften, sondern vielmehr ihrer Capitalien so wohl als sonst geschehen möchte, genießen“.<sup>92</sup> Gerhard Bondis Beobachtung, dass Franckes Diakonie im Zeitalter der merkantilistischen Versuche der Landesherren ihren Beitrag zur Entwicklung des kapitalistischen Wirtschaftssystems geleistet habe, ist wohl kaum zu widersprechen.<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Vgl. Rückert, Diakonie 176 f; 182. Brecht, Geschichte 490; 493. Obst A. H. Francke 182; 185.

<sup>92</sup> So Gr. Aufsatz 63

<sup>93</sup> Vgl. Bondi, Beitrag 277 f u. passim.

## a) Geteilte Verantwortlichkeiten

Eine letzte Sicherung gegen den Verdacht, dass im Waisenhaus Diakonie nur noch als Firma – wie andere obrigkeitlich privilegierte Unternehmen – betrieben werde, baut der Gründer doch noch ein. Bei diesen innerhalb der zahlreichen Waisenhausbetriebe praktizierten strukturellen Entscheidungen handelt es sich durchaus nicht nur um ein ausgeklügeltes System von bekehrten Strohmännern: Führung und Delegation, Personal- und Strukturpolitik des Waisenhauses führen zu einer klugen Verteilung der Geschäftsfelder nach Kompetenzen, ohne dass Francke dabei jeweils die letzte Entscheidung aus der Hand geben muss: Die Führung des Handels „muss anderen treuen Freunden anvertraut werden wie die Aufsicht über die Schulen“<sup>94</sup> und über das ganze System der Medikamentenherstellung, des Vertriebs und der Materialbeschaffung. Diese hochkompetenten und mit großem Handlungsspielraum ausgestatteten „Gehilfen“ sind entweder mit dem oder auch schon im Waisenhaus gewachsen. Selbstrekrutierung aus dem Fundus der Verbindung von Waisenhaus und Universität gewährleisten nicht nur das Vertrauen des Gründers, sondern auch die „Beförderung der Ehre Gottes“ und „des Nächsten geistlichen Nutzen“.<sup>95</sup> Beispiele für dieses System der – teils betriebsbezogenen – geteilten Führungsverantwortung sind:

- Johann Anastasius Freylinghausen (1670-1739), begleitet Francke als treuer Gehilfe von der Vikariatszeit (1695) an und folgt ihm - nach seinem Tod - bis zur Leitung des gesamten Waisenhauses.<sup>96</sup>
- Heinrich Julius Elers (1667-1728) leistet geistliche und wirtschaftliche Unterstützung und wird so leitender Mitarbeiter und Berater. Er trägt die Verantwortung für den Aufbau des gesamten Buchhandels.<sup>97</sup>
- Christian Friedrich Richter (1676-1711) verdankt das Waisenhaus den Ausbau und den überaus erfolgreichen Betrieb des Apotheken- und des Medikamentenwesens.<sup>98</sup>
- Hieronymus Freyer (1675-1747) ist für das Paedagogium als dessen Inspektor zuständig.<sup>99</sup>
- Diese Männer stehen als Beispiele für ein System, das
- ein komplettes Outsourcing der einzelnen Betriebe vermeidet und so die Einheit des Waisenhauses erhält; das
- durch fachkompetente Personen zugleich ein hohes Maß an Selbständigkeit der einzelnen Betriebszweige ermöglicht und das

---

<sup>94</sup> So Gr. Aufsatz 62.

<sup>95</sup> So ebd.

<sup>96</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 433.

<sup>97</sup> Vgl. a. a. O., 484. Obst, A. H. Francke 68.

<sup>98</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 488.

<sup>99</sup> Vgl. a. a. O., 494.

- bei den Manufakturen mit ihrem Kapitalbedarf und ihrer Marktabhängigkeit dem Waisenhaus auch außerhalb des engeren Diakoniebereichs seine Existenz als Marke auf dem Markt ermöglicht.

Dass Francke über die regelmäßig tagende Leitungskonferenz im Zweifelsfall doch das letzte Wort behält, muss nirgends geschrieben stehen.

## b) Professionalität, Qualität und Innovation

Diese drei von ihnen praktizierten Merkmale bringen die „Manufakturen“ des Waisenhauses in dessen gesamte Diakonie ein. Die Apotheke bildet dieses Muster in seinen einzelnen Schritten besonders deutlich ab:

- Die dringend notwendige Versorgung der Waisenhausangehörigen mit Medikamenten
- ermutigt zur Herstellung im eigenen Haus und erspart Kosten.
- Da Glaucha keine eigene Apotheke mehr hat, muss auch das Umfeld des Waisenhauses
- mit Medikamenten versorgt werden.
- Da die Medikamente hochwertig sind, lassen die Bestellungen von außen nicht auf sich warten.
- Das schafft die finanziellen Spielräume für die kostenlose Abgabe von Medikamenten an Bedürftige.
- Die Fleckfieberepidemie 1699 wird zur Bewährungsprobe dieser Verbindung aus Diakonie und Kommerz und führt zur Anlage eines Kräutergartens und eines Labors.
- Die Entwicklung weiterer Medikamente führt zur Erweiterung des Fachwissens und erhöht die Deutschland-weite Nachfrage.
- Die „Waisenhaus-Medikamente“ werden so zum Markennamen.
- Eine allgemein verständliche Medikamentenkunde als erste medizinische Volksschrift flankiert den Prozess öffentlichkeitswirksam.
- Der Aufbau eines Handelsnetzes in Deutschland reicht rasch über die Grenzen hinaus nach Holland, Österreich-Ungarn, Kanada und Russland.
- Der Aufbau eines weltweiten Handelsnetzes mit Grundstoffen zur Medikamentenherstellung macht die Firma unabhängiger und krisenfester.

Die Schritte dieser Entwicklung bilden die Konsequenz ab, mit der eine erfolgreiche Firmen-gründung betrieben wird. Sie setzt mit ihren zahlreichen innovativen Schritten Standards und Muster für die Branche und darüber hinaus. Eine „gerechte“ Preisgestaltung macht die Medikamente erschwinglich. Die Selbstversorgung des Waisenhauses bleibt stets im Blick. Über die Preisgestaltung und die kostenlose Abgabe an Bedürftige bleibt der diakonische Zweck an der Basis erhalten. Erwirtschaftete Gewinne werden so nie zum Selbstzweck, sondern kommen – unmittelbar und mittelbar – stets auch Bedürftigen zugute. Eine Manufaktur als gemeinnütziges Unternehmen, das selbst Teil eines diakonischen

Unternehmens ist, führt so zu einer großräumigen „Weltverbesserung“.<sup>100</sup> Wenn vollends Diakonie in einer Zeit, in der nach einem großen Krieg alle Infrastruktur darniederliegt, nicht nur bei der unmittelbaren Armenpflege, sondern auch beim wirtschaftlichen Aufbau vorangeht; wenn sie vollends in diesen Infrastrukturprojekte mit wegweisen- den Innovationen einbringen kann, erscheint eine Klassifizierung nach Sparten von Diakonie nachrangig. Die Frage des Diakonikers Francke: „Was können Christen leisten, um in dieser vom Krieg zerstörten Welt das Leben von Menschen zu verbessern?“, dürfte dem biblischen Auftrag und der Not der Menschen gerechter werden.<sup>101</sup>

### 3. Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielräume

Franckes Waisenhaus schafft es meister- und musterhaft, Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielräume der Zeit zu nutzen und sie dabei für sich selbst zu erweitern. Dies gilt in besonderem Maß im Zusammenhang mit seinen Wirtschaftsbetrieben. Dabei ist Markus Rückerts These, das „Ziel aller oekonomischen Anstrengungen“ sei die „Finanzierung und Absicherung diakonischer Unwirtschaftlichkeiten“<sup>102</sup> zu eng geführt. Vielmehr gibt das vom Widerspruch gegen die Orthodoxie her motivierte Ziel eines tätigen Christentums auf dem Weg zum Reich Gottes ein viel komplexeres Zielfeld mit vielen komplexen Einzelzielen vor. Dabei haben die missionarisch-diakonischen Ziele zweifellos Priorität, die wirtschaftlichen Unternehmungen aber haben nie nur eine bloße dienende Funktion zur Beschaffung von Finanzmitteln. Vielmehr strebt Francke gerade um des Reich-Gottes-Ziels willen für seine missionarisch-diakonischen Einrichtungen wirtschaftliche Autarkie mit soliden Finanzgrundlagen an. Das Verhältnis von Diakonie und Ökonomie ist dabei anders gelagert.

#### a) Diakonie und Ökonomie im Waisenhaus

Auch die Klöster hatten ihre Armenpflege und Wohltätigkeit aus Mitteln ihrer landwirtschaftlich-handwerklichen wirtschaftlichen Basis bestritten. Im Kontext fortgeschrittener merkantilistischer Wirtschaftsformen ein Sozialunternehmen mit einer solchen Diversifizierung von Zielsetzungen nicht durch Spenden, sondern durch die Gewinne aus eigenwirtschaftlich betriebenen Unternehmen zu finanzieren, ist jedoch in der Diakoniegeschichte eine Innovation allererster Güte. Und die Doppelheit der Zwecke des Waisenhauses, Mission und Diakonie und eine solide Wirtschaft, sind um der großen Schnittmengen willen ein vom Gottvertrauen bekehrter Christen getragenes Wagnis. Dabei

---

<sup>100</sup> Vgl. zum Ganzen auch Kotsch, A. H. Francke 86-89.

<sup>101</sup> Vgl. zum Problem u. 6.b; 7.

<sup>102</sup> Vgl. Diakonie 142; 174.

kommt Francke nie auf die Idee – etwa wie Johann Hinrich Wichern mit seinen „Brüdern“, Theodor Fliedner mit seinen „Diakonissen“ oder Gustav Werner mit seinen „Hausgenossen“ – einen Teil der notwendigen Finanzmittel durch die kostenlose Arbeitskraft von Mitarbeitenden zu erwirtschaften.<sup>103</sup> Auf Spenden ist das Waisenhaus – besonders in der Gründungs- und Aufbauzeit – in hohem Maß angewiesen. Und Francke hilft mit seinem „Großen Aufsatz“ der Motivation vermögen-der pietistischer Spender durch eine gründliche Systematisierung entsprechender Vorschläge nach. Die Liste enthält neben freiwilligem Einkommensverzicht u.a. Einzelspenden, testamentarische Verfügungen, Verzehntung des Vermögens, regelmäßige jährliche Zahlungen, die Veräußerung funktionslosen Schmucks, zweckgebundene Spenden, aber auch personenbezogene Patenschaften und Teilstipendien für begabte und mittellose Studiosi oder Spenden zur Beschaffung von Lernmitteln und Unterrichtsmaterialien. Noch 1710 beträgt der Spendenanteil an den Waisenhaus-Finzen 46%, reduziert sich bis 1726 allerdings auf ganze 7%.<sup>104</sup>

Dazu ist der Wagemut des bekehrten Christen und Theologen Francke unerlässlich, Berühungsängste gegenüber den im Merkantilismus möglichen Wirtschaftsformen erst gar nicht aufkommen zu lassen. Denn der Buchhandel und die Anschlussbranchen und besonders die Apotheke, der Medikamenten- und der Grundstoffhandel schaffen der „Firma Waisenhaus“ eine solide und unabhängige finanzielle Basis. Und: Für Francke ist bei all diesem Wirtschaften unabdingbar: Niemandem, weder Einzelpersonen noch dem Staat, soll durch die Waisenhausbetriebe irgendeine Art von „Beschwerung“ entstehen. Nicht einmal renditefähige Beteiligungen an einem der Wirtschaftsbetriebe des Firmengebildes „Waisenhaus“<sup>105</sup> machen dem Theologen und Diakoniker Kopfzerbrechen: Die Kapitalien sollen gewinnträchtig sein wie andere am Kapitalmarkt auch. Sie sollen bei halbjährlicher Kündigungsfrist und voller Rückzahlungsgarantie mit 4-5% verzinst werden und dabei keinesfalls im laufenden Geschäft verausgabt werden, verspricht Francke den Anlegern. Die Transparenz soll sogar so weit gehen, dass die Kapitalgeber „in der Direction des Handels vigilieren“.<sup>106</sup> Soweit akzeptiert Francke die Gesetze des Marktes im Frühkapitalismus. Dessen ausufernde Formen sind noch nicht im Blick. Und die merkantilistische Wirtschaftspolitik des Staates Preußen lässt ja nicht nur Spielräume für eingewanderte protestantische Gewerbetreibende, sondern auch für eine Firma, die so im Dienst des Glaubens und der Liebe tätig ist.<sup>107</sup> Notnahe, zeitnahe, menschnahe – das heißt: so sozial wie irgend möglich – kann dieses solide finanzierte Unternehmen sein. Das Nebeneinander von „testamentarischen Wissensgeldern“ und Geschäftsgewinnen, das Ineinander von kurfürstlichen Privilegien, unternehmerischem und finanzwirtschaftlichem Geschick und göttlicher Providenz machen

---

<sup>103</sup> Vgl. a. a. O., 167.

<sup>104</sup> Vgl. Francke, Gr. Aufsatz 158 f. Vgl. weiter Rückert, Diakonie 183.

<sup>105</sup> Vgl. Rückert, Diakonie 184 f.

<sup>106</sup> Vgl. die ausführliche Präsentation des Gesamtangebots Gr. Aufsatz 160-163.

<sup>107</sup> Vgl. Rückert, Diakonie 185 f.

die besondere Qualität der „Firma Waisenhaus“ aus. Bekehrte Christen bürgen nicht nur für den missionarisch-diakonischen Zweck, sondern auch für die Transparenz und die Solidität beim Wirtschaften und hohe Professionalitäts- und Qualitätsstandards.<sup>108</sup> Dabei macht gerade die Struktur der „Firma“ nicht nur die globale Ausdehnung, sondern auch die Einhaltung der missionarisch-diakonischen Zwecke dieses im weitesten Sinne gemeinnützigen Unternehmens möglich. Denn eben solchen Zwecken fließen alle erwirtschafteten Gewinne zu.<sup>109</sup>

## b) Kommunikation und Vernetzungen

### b1: Der Hof

„Könige und Fürsten zu dergleichen Sorge erwecken“ und sie an die ihnen von Gott gegebenen Aufgaben erinnern – das ist Franckes Anliegen für die Verbesserung des Regierstandes. Dem – absolutistischen – König wünscht er Gottes Segen, wenn dieser den Potentaten im Land „Exempel“ (!) setzt.<sup>110</sup> So ist der stärkste Knoten von Franckes Netzwerk seine Beziehung zum brandenburgisch-preußischen Hof. Den Kronprinzen, der später als Friedrich Wilhelm I. von Preußen König wird, kann er für Waisenhaus und Pietismus gewinnen.<sup>111</sup>

### b2: Waisenhaus und Universität

Das Waisenhaus ist durch Edikt vom 19.9.1698 als „Annexion“ der neu gegründeten Universität Halle der Regierung direkt unterstellt. Mit diesen drei Knoten sind Universität und Erziehungswesen, Kirchengemeinde und soziale Fürsorge und alle von Francke gegründeten Waisenhausbetriebe erfasst<sup>112</sup>. Damit ist die Grobstruktur des tragenden Netzes geknüpft. Dessen Feinstruktur ist ein Paradebeispiel für kommunikatives und organisatorisches Geschick, für Umsicht und Ausdauer.

### b3: Königliche Privilegien

Die Feinstruktur des Netzes im Nahbereich verbindet *Personen* und *Privilegien*: Wenn bekehrte Personen als Lehrer an die Universität kommen, wird Gott sie und ihr Werk segnen. Mit dem von dort in die Gemeinden und Institutionen bis zum Hof ausströmenden Personal kann der Segen – den biblischen Paradiesströmen gleich – in alle Stände und alle Welt fließen.<sup>113</sup> Dass sich an die Folgeerscheinungen dieses Segens Loyalitätserwartungen des Hofes knüpfen könnten, empfindet Francke nie als Problem, sondern stets als Chance für die Sache des

<sup>108</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 480; Hinrichs, Preußentum 52; 67 f.

<sup>109</sup> Vgl. Kotsch, A. H. Francke 85 f.

<sup>110</sup> Vgl. Gr. Aufsatz 59; 109.

<sup>111</sup> Vgl. Obst, A. H. Francke 37.

<sup>112</sup> Vgl. Schmidt, Pietismus 72; Brecht, Geschichte 470; 479.

<sup>113</sup> Vgl. zum biblischen Bild Gen 2, 10-14; Vgl. weiter Gr. Aufsatz 120; Brecht, Geschichte 68; 88.

Pietismus und des Waisenhauses.<sup>114</sup> Die *Privilegien* werden vermittelt durch die pietistischen Netzwerke im Beamtentum des Hofes.<sup>115</sup> Inhaltlich umfassen sie staatliche Zulassungen und amtliche Genehmigungen von Aktivitäten, Institutionen und Geschäften; Steuerbefreiungen als indirekte staatliche Subventionen (, die bis zur Steuerbefreiung für die Waisenhausmitarbeiter reichen können,); Genehmigung von Kollekten durch den König als Summepiscopus und von „Strafgefällen“ (Bußgeldern).<sup>116</sup> Bereits bei der Grundsteinlegung des Waisenhauses (1698) bestehen umfassende Privilegien für dessen Schul- und Erziehungswesen, Buchhandel und Buchdruck, Apotheke und Laboratorien und Tuchmacherei, dazu ein Vorkaufsrecht für benachbarte Gebäude.<sup>117</sup> 1705 erneuert Friedrich Wilhelm I. von Preußen (1688-1740) sämtliche an das Waisenhaus vergebene Privilegien en bloc.<sup>118</sup>

#### b4: Personalpolitik

Die Wirksamkeit der Netzwerke wie der Privilegien kann Francke absichern durch seine Einflussnahmen auf die Personalpolitik bei der Besetzung von Schlüsselpositionen. Deren bis tief ins 18. Jahrhundert hinein wirksamste ist die Besetzung des Königlichen Konsistoriums mit Halleschen Pietisten, ebenso die der Stellen der Feldprediger im preußischen Heer.<sup>119</sup> Nach den seit 1698 dauernden Kämpfen mit der orthodoxen Stadtgeistlichkeit in Halle und den preußischen Landständen um die Rolle von Bekehrten und dem Scheitern der Merseburger Gespräche (1710) kann Francke – nicht ohne Druck! – über den Hof einen Ausgleich herbeiführen lassen.<sup>120</sup> Bei der Begrenzung des Einflusses der Aufklärungsphilosophen Christian Thomasius (1655-1728) und Christian Wolff (1679-1754) bewähren sich diese Netzwerke und Verfahrensweisen wieder.<sup>121</sup>

#### b5: Die Marke „Waisenhaus“ und ihre Kommunikationsmittel

Das Waisenhaus und seine pietistische Frömmigkeit wird durch Francke ein Qualitätsbegriff im Bereich von Lehre und Erziehung, von Frömmigkeit und Gemeindeleben und von Handel und Gewerbe in den verschiedensten Bereichen. Es kann seine Aktivitäten stützen auch auf ein Netz von Kommunikationsmitteln. Wichtige Beispiele sind:

- Die nach königlichem Privileg seit 1703 dreimal wöchentlich erscheinende „*Hallesche Zeitung*“, die, ursprünglich als Hauszeitung des Waisenhauses geplant, zu einem

<sup>114</sup> Vgl. Zaunstöck; Die Welt verändern 158 f.

<sup>115</sup> Vgl. ebd. und Brecht, Geschichte 478.

<sup>116</sup> Vgl. die Auflistung bei Rückert, Diakonie 184.

<sup>117</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 478. Obst, A. H. Francke 64 f.

<sup>118</sup> Vgl. Obst, A. H. Francke 37.

<sup>119</sup> Vgl. Zaunstöck, Die Welt verändern 51; 255. Brecht, Geschichte 500.

<sup>120</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 497 ff; Obst, A. H. Francke 44 f.

<sup>121</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 506 ff.

wichtigen Organ für ganz Mitteldeutschland wird, soll die pietistische Sicht auf das Zeitgeschehen vermitteln. Nebenbei erwirtschaftet sie Gewinne.<sup>122</sup>

- Franckes *Korrespondenzen* bilden ein weltweites Netz von Aktivitäten ab, bei denen Mission und pietistische Frömmigkeit, Handel und Gewerbe, Personalien und Machtstreben kaum voneinander zu unterscheiden sind.<sup>123</sup>
- Die „*Halleschen Berichte*“ etablieren das Waisenhaus als Zentrale eines entsprechenden weltweiten Kommunikationsnetzes.<sup>124</sup>

Unter diesen Voraussetzungen kann es nicht ausbleiben, dass Francke selbst als dessen Zentralperson mit seiner Biografie zum Muster wird. Genannt in der Reihe nach Paulus und Luther, wird seine Bekehrung und seine Frömmigkeit zum Vermarktungsgegenstand. Wenn das alles zu Gottes Ehre dient, kommt Francke die Gefahr eines Personenkultes nicht in den Sinn.<sup>125</sup>

#### b6: Mission und Welthandel

Bekehrte Menschen weltweit, ausländische Studiosi aus Dänemark, Russland, Bulgarien und besonders aus angelsächsischen Ländern im Collegium orientale der Universität Halle (gegr. 1702) machen den weltweiten Leib Christi aus und tragen den Buchhandel, den Medikamenten- und Materialienhandel des Waisenhauses um den ganzen Globus. Um diese Aufbauarbeit macht sich besonders Heinrich Wilhelm Ludolf (1655-1712) verdient.<sup>126</sup> Franckes Beziehungen zum dänischen König Friedrich IV. (1671-1730) führen 1705 zur Gründung der Ostindischen Mission, die unter der Hand des aus Halle stammenden dänischen Hofpredigers Anton Wilhelm Böhme (1672-1722) gedeiht und die sich durch den Vorzeigemissionar Bartholomäus Ziegenbalg (1683-1719) einer besonderen Berühmtheit erfreut.<sup>127</sup>

#### c. Ein diakonischer Kontext?

Weltweite Welt-verbessernde Aufbauarbeit durch bekehrte Christen nach einem verheerenden Krieg in Europa – kann Diakonie eine not-wendigere Gelegenheit zu segensreichem Wirken haben? Ist es nicht ihre Aufgabe, diesen Kairos zu nutzen? Der Segen jedenfalls, der – nachhaltig! – vom Waisenhaus in Halle ausgeht, ist nicht zu unterschätzen. Ohne diese Diakonie im weitesten Sinn wäre die Welt des 18. Jahrhunderts und darüber hinaus eine andere. Doch auch der Preis, den Francke in Kauf nimmt und der sicher sehr unterschiedliche Beurteilungen zulässt, ist nicht zu unterschätzen:

<sup>122</sup> Vgl. Kotsch, A. H. Francke 95.

<sup>123</sup> Vgl. Bondi, Beitrag 292 f.

<sup>124</sup> Vgl. Obst, A. H. Francke 47.

<sup>125</sup> Vgl. Zaunstöck, Die Welt verändern 269.

<sup>126</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 516 f; 519 f.

<sup>127</sup> Vgl. Obst, A. H. Francke 341 ff; Zaunstöck, Die Welt verändern 37; Brecht, Geschichte 523; 527.

Für das Königreich Preußen, seinen absolutistischen Herrscher und dessen merkantilistische Wirtschaftspolitik ist das Waisenhaus ein Geschenk des Himmels. Für diesen „Regierstand“ und das Waisenhaus selbst bedeutet die enge Verbindung eine Win-win-Situation. Doch die vom Francke-Werk in Kauf genommene Abhängigkeit führt auch dazu, dass auf längere Sicht die Schulstadt Halle zur staatlich-preußischen Institution wird und dass der König Franckes Betriebe als gemeinnützige Stiftungsbetriebe kopiert und unter der Etikette „Gemeinwohl“ zu staatlichen Betrieben zur Arbeitsbeschaffung im Sinne seiner staatskapitalistischen Gewerbepolitik umfunktioniert.<sup>128</sup> Ist da Diakonie zu einem ihrer möglichen Ziele gekommen, oder ist sie durch ihr zutiefst fremde Maßstäbe bis zur Unkenntlichkeit ihrer ursprünglichen Ziele alteriert? Auch wenn Francke dafür letztlich keine Verantwortung übernehmen kann: Macht, Politik, Gewerbe und Frömmigkeit in dieser wenig übersichtlichen und noch weniger kontrollierbaren Gemengelage setzen Diakonie einer solchen Gefahr aus. Halten die dabei entstehenden Muster dem Maßstab „zu Gottes Ehre und zum Wohl des Nächsten“ und damit Franckes ehernen diakonisch-sozialethischen Maßstäben noch stand?

## 7. Gute Geschäfte für das Reich Gottes und eine bessere Welt

August Hermann Franckes Waisenhaus ist ein „wirtschaftliches Großunternehmen“ mit Wirkungen im Nahbereich Halle und Brandenburg-Preußen, aber auch Europa- und weltweit.<sup>129</sup> Auch sein breiter Bereich von Manufakturen und Handelsgeschäften ist fest verankert in seinem missionarisch-diakonischen Unternehmenszweck<sup>130</sup>. Dieser bildet die Klammer eines integrierten Gesamtsystems. Daher ist die Frage nach dem Bereich der Produktions- und Handelsgeschäfte stets auch eine Frage nach diesem Gesamtkontext. Dessen zeitgeschichtlicher Schlüssel ist der Neuaufbau nach dem Dreißigjährigen Krieg. Diese Herausforderungen nimmt Francke innerhalb der missionarisch-diakonischen Potentiale seiner pietistischen Frömmigkeit, aber auch der Chancen seines brandenburgisch-preußischen Heimatkönigreichs und dessen merkantilistischer Gewerbepolitik wahr. So viel machen die bisherigen Beobachtungen dieser Untersuchung deutlich. Dass christliche Liebe, um wirksame Diakonie zu werden, eine solide Finanzgrundlage braucht, bedeutet für Franckes Produktions- und Handelsunternehmungen nicht, dass diese innerhalb des Zwecks des Gesamtunternehmens nur dienende Glieder zur Geldbeschaffung wären.<sup>131</sup> Vielmehr reicht ihr Stellenwert bis tief in den Unternehmenszweck hinein. Daraus ergibt sich für eine zusammenhängende Betrachtung die Fragestellung: *Was bedeutet es für diese pietistisch geprägte*

<sup>128</sup> Vgl. Zaunstöck, Die Welt verändern 257; Hinrichs, Preußentum 312.

<sup>129</sup> So Brecht, Geschichte 483 ff.

<sup>130</sup> Das betont bes. Hinrichs, Preußentum 76-79.

<sup>131</sup> Das legt Rückert, Diakonie 186 nahe.

*Diakonie und Mission, dass sie in einer solchen Aufbruch- und Aufbauzeit die Rolle einer Vorreiterin wahrnimmt, die in Frömmigkeit und Weltmission in der Arbeit mit den Opfern des Dreißigjährigen Krieges in der zweiten und dritten Generation in Handel und Gewerbe Maßstäbe setzt und Muster entwickelt, die die Lebensverhältnisse in dieser Nachkriegswelt strukturell und nachhaltig verbessern?*

Auf Franckes Unternehmenskomplex „Waisenhaus“ fokussiert ergibt sich daraus die doppelte Frage: *Was bedeutet es, dass die Manufakturen und Handelsgeschäfte so in Franckes missionarisch-diaikonische Perspektive integriert sind?*

Und zudem die Frage: *Wie wirken die in diesen Betrieben entwickelten Maßstäbe und Verfahrensweisen auf diese missionarisch-diaikonische Perspektive zurück? Wo hat was seinen Ort in der Gesamtfirma „Waisenhaus“?*

Diesen Fragestellungen will der folgende Abschnitt im Zusammenhang nachgehen.

#### a) Bekehrte Christen auf dem Weg zum Reich Gottes

Das Schlüsselerlebnis seiner Bekehrung bedeutet für den Pietisten Francke die lebensentscheidende Gotteserfahrung. Ganz individuell erlebt, verwandelt sie seine gesamte christliche Existenz so nachhaltig, dass sie fortan auch für die Menschen in seinem Einflussbereich zum unabdingbaren und exkludierenden Muster wird. Ihre umfassende Wirkung besteht für Francke darin, dass „das Zeitliche stets dem Ewigen untergeordnet“ wird.<sup>132</sup> Dieses alle Pietisten Franckescher Prägung verpflichtende und in Pflicht nehmende Erlebnis nimmt sie mit auf den Weg zum Reich Gottes. Ihr Glaube und ihre Theologie haben damit eine eschatologisch-universale Perspektive. Deren Realisationsfeld ist global, die Lebensorientierung ist missionarisch-diaikonisch, lässt alle orthodoxe Buchstabenfrömmigkeit weit hinter sich und gewinnt für den Glauben die Tat der Liebe zurück. Dabei wird für Francke das Reich Gottes nie zu einem eigenständigen Gegenstand theologischer Reflexion. Es ist eher eine vorwärtsdrängende Hoffnungsperspektive seiner gesamten theologisch-diaikonischen Existenz. Präsentische und futurische Aspekte müssen dabei nicht unterschieden werden. Diese Hoffnung wirkt als starker nach Konkretion drängender Handlungsimpuls mit zwei Schwerpunkten:

- der weltweiten Kommunikation bekehrter Menschen und
- ihrem gezielten Handeln zu einer gottgewollten Weltverbesserung.

Bekehrte Individuen gewährlisten für Francke gemeinsam den Weg und das Ziel des Reiches Gottes in der Weise einer notwendigen Konsequenz. „Weltverwandlung durch Menschenverwandlung“<sup>133</sup> ist für Francke und sein Werk Ermächtigung und Programm und gibt beiden von ihrem Grund her einen theokratischen Zug mit auf den Weg.

<sup>132</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 322 ff.

<sup>133</sup> So Schmidt, Pietismus 76; Vgl. Brigitte Klosterberg: August Hermann Francke und das Hallesche Kommunikationssystem, in: Holger Zaunstöck, Die Welt verändern 126.

## b) Bekehrte Christen auf dem Weg zu einer besseren Welt

Es wirkt wie ein Kontrastprogramm zur Orthodoxie: Gibt es doch diese vergängliche Welt nicht auf, sondern bläst ihr die Hoffungsfanfane zum Aufbruch – und das in der Zeit der Aufklärung! Doch gerade dieser setzt die Reich-Gottes-Perspektive ihr eschatologisch-theokratisches Kontrastprogramm entgegen. Denn Franckes Mission und Diakonie, auch in Produktion und Welthandel, geschieht ganz in der „Erwartung des Reiches Gottes“ und zum „Wecken eines Verlangens nach der wahren Erkenntnis Gottes“.<sup>134</sup> Der „Nutzen der Universität und der Anstalten für die Verbesserung des allgemeinen Verderbens“<sup>135</sup> ist der eines „Pflanzgartens“, ja gar der eines „Weltmittelpunkts einer Generalreformation“<sup>136</sup>, „das geistige Zentrum eines Gottesreichs..., das auf Erden Platz greift und voranschreitet“.<sup>137</sup> Dieser theologisch universelle und in der Konkrektion globale Ansatz duldet es nicht, dass „Handel und Wirtschaft als letztes Glied der Gesamtreform eingefügt“ werden.<sup>138</sup> Von der Zeitabfolge der Halleschen Gründungen und vollends von ihrem Gewicht her gehören sie von Anfang an voll dazu. Und vom letzten Beschäftigten des Waisenhauses bis zu dessen Gründer und darüber hinaus bis zum Landesfürsten sind sie für Francke letztlich alle Amtsleute des Reiches Gottes auf dem Weg zu einer besseren Welt.<sup>139</sup>

## c) ...auch durch bessere Wirtschaftsunternehmen

Die Manufakturen und Handelsunternehmen des Waisenhauses sind eben kein „Neben-Werck“.<sup>140</sup> Dass sie Teil einer soliden Finanzgrundlage sind, wird schon daran deutlich, dass Francke sein Werk weder von Spenden noch von der kostenlosen Arbeitskraft seiner Mitarbeitenden abhängig macht.<sup>141</sup> Vielmehr steht sein unternehmerisches Engagement von Anfang an durchgängig im Dienst seiner diakonischen und missionarischen Ziele. Gerade die lukrativsten Unternehmungen<sup>142</sup>, die Apotheke und die Buchhandlung, sind beispielhaft für die doppelte Zielsetzung:

- als Geldquelle für die Arbeit zum Wohl bedürftiger Menschen und
- als unmittelbarer Ausdruck der Nächstenliebe durch die kostenlose Abgabe von Medikamenten und die Verbreitung von Bibeln und anderer Literatur an Bedürftige.<sup>143</sup>

---

<sup>134</sup> So Hinrichs, Preußentum 83 ff.

<sup>135</sup> So Francke, Gr. Aufsatz 102.

<sup>136</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 47.

<sup>137</sup> So Schmidt, Pietismus 77.

<sup>138</sup> So Hinrichs, Preußentum, 74.

<sup>139</sup> Vgl. a. a. O., 89.

<sup>140</sup> So Francke, Gr. Aufsatz 62 in untertreibender Bescheidenheit.

<sup>141</sup> Vgl. Rückert, Diakonie 167.

<sup>142</sup> Vgl. a. a. O., 174.

<sup>143</sup> So zutreffen beobachtet von Obst, A. H. Francke 68.

Die unmittelbaren Wirkungen dieser Betriebe in der Umgebung von Halle und im Königreich Preußen als soziale Diakonie in einem nach einem Krieg unterversorgten Land unterstreichen ihre nachhaltige Wirkung: Qualitativ hochwertige Medikamente für weite Bevölkerungskreise, andere Qualitätsprodukte und die Schaffung modellhafter innovativer Versorgungsstrukturen sind in ihren Wirkungen beispielhaft. Damit haben die von Francke geschaffenen diakonischen Strukturelemente alle den Charakter von initialen, nie von nur subsidiären Strukturen. Die Standards zu deren Realisation sind es nicht weniger. Für die wissenschaftliche Absicherung und die professionelle und praxisnahe Anwendung des Wissens sorgt die Zusammenarbeit mit der Universität und die Kooperation in Krankenversorgung und ärztlicher Ausbildung.<sup>144</sup> Und die weltweiten Netzwerke bekehrter pietistischer Brüder sind nicht nur Garantie für die Ausbreitung des Reiches Gottes, sondern auch für die Einhaltung der Standards der Franckeschen Betriebe. Die Entwicklung des Prinzips der Gemeinnützigkeit als Beitrag der Diakonie in die privat- und die staatswirtschaftlichen Spielräume des Merkantilsystems als progressives Element der Aufbauarbeit ist als soziale Diakonie auch von ihren wirtschafts- und sozialpolitischen Wirkungen her nicht zu unterschätzen (und wäre eine eigene Untersuchung wert).<sup>145</sup> Dass Franckes Herz bei gewinnträchtigen Handelsprodukten, auch Luxusgütern – wie türkischem Kaffee, Kupfer, ungarischen Ochsen und ungarischem Wein – sehr weit ist, wenn ihre Anwendung dem Reich Gottes zugutekommt, ist eine schmunzelnde Randbemerkung wert.<sup>146</sup>

#### d) Die „Firma Waisenhaus“ und ihr Reich-Gottes-Kapitalismus

Das Reich Gottes ist die universale Glaubens- und Hoffnungsperspektive von Franckes theologischer Existenz. Bekehrung und Weltverbesserung sind ihre Mittel, Mission und Diakonie ihre Wege.<sup>147</sup> Die Formen des Wirtschaftens in den Waisenhaus-Betrieben charakterisiert Gerhard Bondi – ungenau – als „Reich-Gottes-Kapitalismus“.<sup>148</sup> Das Verhältnis der beiden Teile dieser Verbindung ist also zu hinterfragen: Was kann diese begriffliche Verbindung leisten zur deskriptiven Analyse der Waisenhaus-Wirtschaft? Danach ist das, was Bondis Stichwortverbindung vermischt, auf seine theologische und sozialetische Qualität hin zu betrachten.<sup>149</sup> Franckes Reich-Gottes-Hoffnung bewegt sich seiner pietistischen Frömmigkeit gemäß auf der Höhe der Zeit. Sein diakonisches Handeln und die dazu notwendigen professionellen wirtschaftlich-technischen Mittel stehen in deren vorderster Front. So sind zum Beispiel „Manufakturen... das Lösungswort des Jahrhunderts“. Ebenso sind

---

<sup>144</sup> Vgl. Francke, Gr. Aufsatz 137 ff; 147 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 72; 76-79. Bondi, Beitrag 288.

<sup>146</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 83-86.

<sup>147</sup> Vgl. o. 7a u. b.

<sup>148</sup> So Beitrag 200.

<sup>149</sup> Vgl. auch u. 8.c.

Handelsbetriebe zum Warenaustausch vielfach staatlich gefördert.<sup>150</sup> Dabei ist für Francke selbstverständlich: „Diakonisches Handeln“ muss „wirtschaftliches Handeln“ und damit „unternehmerisch“ sein, soll es wirksam werden „zum Besten der ... anvertrauten Menschen“. So ist das Waisenhaus nach seinen lokalen Anfängen<sup>151</sup> in der unmittelbaren Gründungsphase sehr rasch ein „wirtschaftliches Großunternehmen“ mit allen Merkmalen einer Firma mit eigenen Markenprodukten, eigenen Werbeträgern und Narrativen und einer Öffentlichkeitsarbeit, deren Apologien weit über Kirche, Mission und Diakonie hinausreichen.<sup>152</sup> Ihr wichtigstes Alleinstellungsmerkmal ist, dass alle ihre Zweige in gleicher Weise in den missionarisch-diakonischen Firmenzweck integriert sind. Dazu gehört,

- dass alle Teilbereiche an den strukturellen Standards teilhaben, die in den einzelnen Bereichen entwickelt werden, vom Ethos bis zu Qualitätsmerkmalen und Abläufen;
- dass die Spendenfinanzierung der unmittelbaren Gründungszeit so rasch wie möglich durch verlässliche Finanzgrundlagen abgelöst wird;
- dass gewinnträchtige Manufaktur- und Handelsunternehmungen in die missionarisch-diakonischen Zwecke der Firma Waisenhaus integriert werden;
- dass diese nicht nur der finanziellen Absicherung dienen, sondern dass ihre Produkte unmittelbar bedürftigen Menschen zugutekommen und/oder dass ihre Muster und Verfahrensweisen gemeinnützig wirken.<sup>153</sup>

Dazu aber sind Profite aus solchen Unternehmungen nicht in Kauf genommene Nebenwirkungen, sondern notwendige Zwecke. So überflügeln bereits 1710 die Einnahmen aus den lukrativsten der Unternehmungen, der Waisenhaus-Apotheke und des Buchhandels, deutlich die Einnahmen aus Spenden.<sup>154</sup> Berührungsängste gegenüber kapitalistischem Wirtschaften wären also den missionarisch-diakonischen Zielsetzungen des Waisenhauses geradezu abträglich. Denn der Reichtum ist ein Segen Gottes. Er hat seine Bedeutung nicht in sich selbst, sondern darin: „Wenn der Reichtum als eine Gabe Gottes zum rechten Zweck angewendet und er also von Gott gesegnet wird..., dann ist der Reichtum ein Segen Gottes“.<sup>155</sup> Damit profitables Wirtschaften aber den missionarisch-diakonischen Firmenzweck niemals dominiert, setzt die Reich-Gottes-Perspektive, das theologisch-ethische Zentrum des Gesamtunternehmens, deutliche *Maßstäbe und Limits*:

- Die im Großen Aufsatz ins Auge gefassten Kapitalbeteiligungen mit Renditegarantien müssen auf wenige lukrative Teilbereiche beschränkt bleiben. Niemals würde Francke das gesamte Waisenhaus als Kapitalgesellschaft konzipiert wissen wollen.<sup>156</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. Hinrichs Preußentum 72.

<sup>151</sup> Vgl. Rückert, Diakonie 54.

<sup>152</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 483 f; Zaunstöck, Die Welt verändern 269; Rückert, Diakonie 177-181.

<sup>153</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 483 f. Das bleibt auch festzuhalten im Unterschied zu Rückert (vgl. Diakonie 174), der deren Schwerpunkte nur in der finanziellen Absicherung sieht; Vgl. weiter Bondi, Beitrag 260.

<sup>154</sup> Vgl. Brecht, Geschichte 483 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 321 mit einer Sammlung aus weiteren Originalzitate Franckes.

<sup>156</sup> Vgl. Francke, Gr. Aufsatz 161 ff; Vgl. weiter a. a. O., 61 ff.

- Grundsätzlich und überall im Waisenhaus gilt: „Menschen vor Gewinnen“.<sup>157</sup>
- Wo Kapital Zinsen trägt, müssen diese beschränkt werden, damit dem Wucher gewehrt ist.<sup>158</sup>
- Ebenso grundsätzlich gilt: Kein Luxus, kein individuelles Gewinnstreben Einzelner; keine durch sündliche Waren oder Geschäftspraktiken erzielte Gewinne!<sup>159</sup>
- *Aller Reichtum muss zuallererst den bedürftigsten Menschen zugutekommen.*

Dieses Prinzip, samt dem der Gemeinnützigkeit, ist, da direkt aus der Reich-Gottes-Perspektive entwickelt, die wirksamste Limitierung. Franckes „Ja“ zum Kapitalismus, das heißt: zu kapitalistisch geführten diakonischen Unternehmungen, ist ein offenes und volles, gerade weil es dem im aufkommenden Merkantilsystem und dessen kapitalistischen Abseiten zugleich die Maßstäbe und Mechanismen zu seiner Bändigung entgegensetzt: Ein Reich-Gottes-Kapitalismus, der klare Verhältnisse schafft! Doch darf er nicht Alleinstellungsmerkmal des Waisenhauses sein. Denn auch dort unterliegt er gelegentlich der Gefahr einer überaus großzügigen Auslegung seiner Limits.<sup>160</sup> Und – nicht zu vergessen: Mit den Maßstäben der Gemeinnützigkeit, die auch bei der Obrigkeit, Friedrich Wilhelm I von Preußen, Beachtung finden, entwickelt das Waisenhaus „paradigmatische Modelle gesellschaftlichen Verhaltens...“, die für die ganze Gesellschaft Impulse zur Veränderung und Humanisierung gesellschaftlicher Verhältnisse werden können“.<sup>161</sup> In der Aufbauphase nach dem Dreißigjährigen Krieg ist diesem Gesichtspunkt eine besondere Relevanz zuzumessen.

## II. Das Waisenhaus – Perspektiven für die Diakonie

Franckes Gründungen in Halle sind einer der großen Paukenschläge der Diakoniegeschichte. Die Zeit nach dem großen Krieg in Europa, die Zeit der Neuaufbrüche durch Aufklärung und Pietismus, die politische Verbindung von Absolutismus und Merkantilismus machen diese zu einem ebenso notwendigen wie passgenauen Beitrag christlicher Frömmigkeit zum Neuaufbau der Lebensverhältnisse in Preußen, Deutschland und Europa. Der Mut des bekehrten Christen und des Unternehmers Francke, zur Linderung der Not und zur Gewinnung neuer Perspektiven für die Arbeit mit bedürftigen Menschen mit gewinnbringenden Geschäftsbetrieben zu verbinden, zeigt der Diakonie Chancen, erweitert der Theologie den sozialetischen Horizont und führt Wirtschaft und Gesellschaft neue Impulse zu. Ebenso gewichtig aber sind auch die *Fragen*, die Franckes Werk der Diakonie mit auf den Weg gibt: Theologische Fragen an Franckes frömmigkeitlichen Nahbereich, aber auch Grundsatzfragen,

---

<sup>157</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 78.

<sup>158</sup> Vgl. Bondi, Beitrag 200.

<sup>159</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 321.

<sup>160</sup> Vgl. o. 7.c. und Anm. 146.

<sup>161</sup> Formulierung von Rückert, Diakonie 55.

die keine Diakoniegründung der nächsten zwei Jahrhunderte außer Acht lassen darf. Beide Horizonte sollen in den folgenden Schlussabschnitten – als eine Art stichwortartige Problemanzeigen – berührt werden.

## 1. Diakonie für eine bessere Welt

### a. Diakonie und Personalpolitik

Für den Christen Francke wird das Gotteserlebnis seiner Bekehrung zur Initialzündung einer neuen Perspektive: Der Vorausblick auf das Reich Gottes nimmt ihn in seiner ganzen Existenz in Anspruch. Es aktiviert seine Frömmigkeit und die Arbeit mit den zahllosen bedürftigen Menschen und im Anschluss daran die Bemühungen um deren wirtschaftliches und soziales Umfeld und verbindet beides in missionarisch-diakonischen Netzwerken mit welt- weiten Wirkungen. Von der Arbeit seiner bekehrten Brüder erwartet Francke nicht nur Aktivitäten unter Gottes Segen. Diese haben auch die Funktion einer „Mauer... wider den Riß gegen Gott für das Land“.<sup>162</sup> (Glücklicherweise bleibt das Stichwort „Erlösung“ der Christologie vorbehalten): Seine eigene Bekehrung wird ihm geradezu zu einer Eingangsvoraussetzung für alle in seiner Diakonie – auch in den Wirtschaftsbetrieben – Tätigen. Bekehrte Brüder in allen Schlüsselstellungen aller Waisenhausbetriebe sind mit ihrer unermüdlichen gottgefälligen Arbeit Garanten für die Einhaltung der Maßstäbe aller Francke-Diakonie: „Gott allein zu Ehren und dem Nächsten zum Nutzen“. Diese geläuterte Arbeit mit ihrer Ewigkeitsdimension und ihrem altruistischen am Gemeinnutz orientierten Sozialcharakter führt der merkantilistischen Wirtschaft Kräfte zu und setzt ihr zugleich deutliche Grenzen. Das gibt dem Franckeschen Konzept „Weltverbesserung durch Menschenverbesserung“ sein sozialetisches Gewicht und seine Unverwechselbarkeit.<sup>163</sup>

Im Hinblick auf die personalpolitischen Konsequenzen dieses Konzepts in den global agieren-den Waisenhausverzweigungen können Francke theologische Grundsatzfragen, die über seine Diakonie hinausreichen, nicht erspart werden: „Ist die Bekehrung in dieser Gewichtung und Fokussierung nicht eschatologisch überfrachtet? Ist das nicht eine theologische wie soziale Engführung aller Diakonie? Kann eine solche exkludierende Wirkung des Bekehrungserlebnisses Anliegen christlicher Diakonie als Funktion der Kirche sein?“ Alle Diakonie mit pietistischem Hintergrund wird sich dieser Frage in allen ihren Varianten stellen müssen.

<sup>162</sup> So Gr. Aufsatz 162; Vgl. Hinrichs, Preußentum 323.

<sup>163</sup> Vgl. auch Hinrichs, Preußentum 330; 343 f; 346.

## b. Gott und der Erfolg

Dass Gottes Präsenz und Gottes Segen sich nicht nur in der Kirche, sondern überall in der Welt manifestieren<sup>164</sup>, hängt am gottgefälligen Wirken der Bekehrten. Das ist für Francke der theologische Grund des „Pflanzgartens“ für eine bessere Welt, den er in der Verbindung von Universität Halle und Waisenhaus angelegt sieht. Bei diesem Werk ist der „Segen Gottes und die rechte Anwendung schon offenbar...“, „da es zu einem rechten Universal-Werck angesehen ist“ – seiner „Obligation... gegen den lebendigen Gott“ wegen!<sup>165</sup> Und: Der Stand der Gnade dieser „Obligation“ wird am Erfolg erfahrbar. Die Schnittmengen zwischen göttlicher Providenz und unternehmerischer Rationalität streben also der Kongruenz zu.<sup>166</sup> Das heißt: Das Wachstum der Waisenhausbetriebe in allen ihren Betriebszweigen wird geradezu zu „einem zeitgemäßen Gottesbeweis“.<sup>167</sup> Wo aber ist dieser Erfolg leichter ablesbar als an den Manufakturen und Geschäftsbetrieben, sprich: an den Gewinnen aus der Waisenhaus-Apotheke und dem Buchhandel? Doch mit diesem Schlussystem des „Syllogismus practicus“ holt der Theologe wie der Unternehmer Francke den Segen Gottes in den Bereich rationaler Zugänglichkeit – fast Verfügbarkeit – herein. Gleichzeitig erspart er sich für seine gesamten missionarisch-diakonischen Aktivitäten die theologische wie ökonomische Selbstkritik. Externer Kritik sind diese durch das damit verbundene Selbstbewusstsein ohnehin weitgehend entzogen.<sup>168</sup> Der Überlebenskampf fast aller Diakonie in den folgenden Jahrhunderten wird vieles davon durch die damit verbundenen Fragen von selbst ins Gleichgewicht bringen.

## c. Reich Gottes, Diakonie und die Mitarbeitenden

Der wichtigste Horizont aber, den Francke aller Diakonie mit auf den Weg gibt, ist die Reich-Gottes-Perspektive mit ihrem eschatologisch-universalen Horizont. Damit verbindet er den Missionsbefehl der Bibel mit dem unbegrenzten Auftrag der Christen zur Arbeit mit den bedürftigsten Nächsten im weltweiten Horizont. Dieser Auftrag reicht für Francke weit über Luthers Verbindung von Glauben und Liebe hinaus und gibt der Diakonie den Mut zur Verbesserung der verderbten Welt. Denn ohne diesen Mut kann der nahe und der ferne Notleidende nicht zum Nächsten und Bruder des Christus werden.<sup>169</sup> Damit lässt Franckes

<sup>164</sup> Vgl. Brigitte Klosterberg: A. H. Francke und das Hallesche Kommunikationswerk, in: Zaunstock, Die Welt verändern 126.

<sup>165</sup> So Francke, Gr. Aufsatz 63.

<sup>166</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 51.

<sup>167</sup> So Schmidt, Pietismus 77.

<sup>168</sup> Vgl. Bondi, Der Beitrag 261 f. Zum syllogismus practicus vgl. weiter: Dieter Schellong: Calvinismus und Kapitalismus. Anmerkungen zur Prädestinationslehre Calvins, Münster 2013 passim, dort auch weiterte Literatur.

<sup>169</sup> S. Mt 28,18 ff. u. Mt 25,31-46.

Diakonie alle Kirchengrenzen hinter sich, was die *Zielgruppen* anbetrifft. Das in diesem Sinne für das Reich Gottes wirkende *Personal* aber soll – nach dem eigenen biografischen Muster Franckes – durch die enge Pforte der „Bekehrung“ gepresst werden. Ist der eschatologische Vorausverweis diakonischer Arbeit mit einem solchen – dazu noch verpflichtenden! – subjektiven Erlebnishorizont zu verbinden? Die Frage nach der Exklusion von Mitarbeitenden ist also nicht nur von der personellen Seite her zu stellen: Schließt die Reich-Gottes-Hoffnung auf ihrem Weg und in ihrem Sinn tätige Menschen wirklich von diakonischer Arbeit aus, nur weil sie sich nicht in die Muster-Biografie eines Bekehrten fügen? Hat Diakonie als Dienst an bedürftigen Menschen nicht auch ihr nicht ausschließlich durch Personen vermitteltes Eigengewicht?

## 2.a. Verankert in Gottes Willen

„Gott sitzt im Regimente und führet alles wohl“: Das Waisenhaus ist ein Werk göttlicher Providenz<sup>170</sup>, in Franckes Worten: Die „Ergebung des Wercks in göttliche Direction“<sup>171</sup> ist längst geschehen. Keine Diakonie kommt – soll sie nicht distanzierte Sozialarbeit sein – ohne das Wissen um ihre Verankerung in Gottes Willen und Auftrag aus. Das umfasst Ziele und Zielgruppen, auch und gerade die Motivation der Mitarbeitenden, alle Geschäftsbereiche eingeschlossen. Nun sind Diakoniewerke – besonders in ihrer Gründungsphase – besonders anfällig für theogonische und theokratische Narrative.<sup>172</sup> In Verbindung mit den Anforderungen der Bekehrung beim Personal und dem Syllogismus practicus zum göttlichen Segensausweis legt sich der Anspruch auf ein besonderes Gottesverhältnis als Exklusivitätsmerkmal nahe, das in das geschlossene System von interdependenten Begründungszusammenhängen entführt und die Diakonie des Waisenhauses an einem weiteren Punkt theologischer und ökonomischer Kritik entzieht. Eine Theologie der Diakonie, vom Geschäftserfolg bestärkt, die durch ihre eigene Binnenlogik aller theologischen Selbstkritik den Einlass versperrt – auch dieses rote Ausrufezeichen gibt Franckes Waisenhaus der Diakoniegeschichte als Warnung mit auf den Weg.

## b. ... aber auch solide finanziert

Liebe von Christen muss, um für bedürftige Menschen wirksame Diakonie zu werden, das Fleisch sozialer Formen annehmen. Wo eine Diakoniegründung in der Begeisterung der

<sup>170</sup> So EG 361,7. Vgl. Hinrichs, Preußentum 346.

<sup>171</sup> So Gr. Aufsatz 67.

<sup>172</sup> Vgl. als Beispiel aus dem 19. Jahrhundert Gustav Werners (1809-1887) „Christliche Fabriken“. (Walter Göggelmann: Dem Reich Gottes Raum schaffen, VDWI 31, Heidelberg 2007, 199 f.).

„ersten Liebe“ der Gefahr eines entsprechenden „Doketismus“ zu erliegen droht – Francke schreibt es der Diakoniegeschichte nach ihm anders ins Stammbuch: Motivierte und qualifizierte Mitarbeitende, vor allem aber eine solide – nicht ausschließlich von Spenden abhängige – Finanzgrundlage und solide Organisationsformen gehören zu den Gründungsvoraussetzungen. Francke hat deren ganze Breite von Anfang an im Blick. Daher geht er rasch das Wagnis eines um Produktions- und Handelsbetriebe ergänzten Sozialwirtschaftsbetriebs ein. Und gewinnt dabei nicht nur für die „Firma Waisenhaus“ solide wirtschaftliche Grundlagen, sondern Geschäftsfelder für erweitertes unmittelbares missionarisch-diakonisches Wirken an Menschen und Wirkungsfelder für soziale und sozialpolitische Diakonie, die durch ihre organisatorischen Rückwirkungen auch aller übrigen diakonischen Arbeit mit Menschen klare Strukturen geben. Auch dieses „Vermächtnis“ von Franckes Waisenhaus-Diakonie wird sich in der Diakoniegeschichte fortan als Maßstab bewahrheiten und bewähren.

### 3.a. Keine Angst vor „Eigengesetzlichkeiten“

Wenn ein diakonisches Unternehmen unter ein- und demselben rechtlichen und organisatorischen Dach mit Produktions- und Handelsgeschäften betrieben wird, ist eine Arbeitsteilung im Sinn einer exakten Trennung von diakonischer Arbeit an Menschen und Geldbeschaffung kaum möglich. Vielmehr treiben gerade in Halle die Manufaktur- und Handelsbetriebe die Integration aller Waisenhausbetriebe unter dem gemeinsamen missionarisch-diakonischen Betriebszweck voran. Das machen die bisherigen Ergebnisse dieser Untersuchung mehr als deutlich. Sowohl die theologisch-sozialethische Kennzeichnung: „Gott zur Ehre und dem Nächsten zum Nutzen“, als auch der rechtlich-soziale Maßstab der Gemeinnützigkeit setzen beides in konsistente Zielrichtungen um. Die eindeutige Priorität bei der Arbeit mit bedürftigen Menschen, der Ansatz bei der Pädagogik als der Garant für soziale Nachhaltigkeit, der Grundsatz: „Förderung von Begabung vor Standeszugehörigkeit“, entwickelt die Ziele in Richtung Weltverbesserung „in allen Ständen“ weiter. Auch diese Logik der Grundsätze ist geeignet, der Diakonie erhalten zu bleiben. Die „Selbstlosigkeit der Liebe“ und die Verbesserung des Lebens des bedürftigen Nächsten, verbunden mit dem Mut zur weltweiten Anwendung – wenn Grundsatzdiskussionen sich *diakonischen „Eigengesetzlichkeiten“* zuwenden – Franckes Waisenhaus entwickelt sie!<sup>173</sup> Und stattet sie mit Priorität aus im Verhältnis zu den „Gesetzen“ des Wettbewerbs, der Konkurrenz und der Renditeabhängigkeit in Industrie und Handel, die sich im merkantilistischen Wirtschaften der Zeit bereits zu etablieren beginnen. Dass die „Selbstlosigkeit der Liebe“ als „Eigengesetzlichkeit“ der Diakonie und die „Gesetze“ des Wettbewerbs als

---

<sup>173</sup> Vgl. zum Problem Rückert, Diakonie 34; 37; 48; 52.

„Eigengesetzlichkeiten“ des Wirtschaftens durchaus auf Kollisionskurs geraten können, ist Francke bewusst. Daher vermeidet er Kollisionen innerhalb des Waisenhausbereichs durch klare Priorisierungen. Und solange sich Weltmission und Welthandel zum Wohl von bedürftigen Menschen gegenseitig in die Hände arbeiten, stehen für Francke die Zeichen auf Weltverbesserung, nicht auf Zielkonflikten. Dass sich im Verhältnis von Mission und Kolonialismus die Konflikte alsbald abzeichnen werden, ist Francke nicht bewusst, solange das Waisenhaus-Konzept weltweit auf Erfolgskurs ist.

b. ...aber vor dem Misserfolg!

Neben politischen Abhängigkeiten und anderen Kollisionsgefahren, die aller Diakonie bis heute auf den Fersen geblieben sind<sup>174</sup>, enthält gerade das Erfolgsmodell „Waisenhaus“ noch ganz andere innere Verletzlichkeiten. Solange Geschäftsbetriebe auf der Gewinnspur sind, hält das Schlussverfahren des Syllogismus practicus das Wissen um den göttlichen Segen auf dem Stand des Geschäftserfolgs. Wenn aber die Geschäftsbetriebe diesen nicht mehr liefern können, kann sich das Vertrauen auf Gottes Segen rasch in die Theodizeefrage umkehren und seine gefährliche Rückseite zeigen. Und wenn gar der Kapitalbedarf der Geschäftsbetriebe die Diakoniebetriebe mit der Arbeit an Menschen in Haftung nimmt, steht mit diesen auch das Organisationsmodell in Frage. Franckes Waisenhaus versteht sich als missionarisch-diakonische Antwort auf eine Nullsituation aus Kriegsfolgen, Armut und Seuchen. Mit den Neuaufbrüchen von Pietismus und Aufklärung, Absolutismus und Merkantilismus zusammen richtet Franckes Diakonie ihren ganz eigenen Blick in eine Zukunft voller Reich-Gottes-Hoffnung und voller Herausforderungen und nimmt diese als von Gott gewollte und geschenkte Chancen wahr: *Was muss, was kann, was darf die Liebe von Christen in einer solchen Zeit des Aufbruchs vollbringen? Was darf sie unter keinen Umständen versäumen?* Denn alles, was sie versäumt, wird fehlen! Für den bekehrten Christen Francke ist nicht die Zeit, nach Grenzen zu fragen, sondern die Herausforderungen anzunehmen – auf breiter Front! Es ist, als sei es diesem Paukenschlag der Diakoniegeschichte (auf)gegeben, fast alle Chancen, Risiken und Gefahren, die eine solche Diakoniegründung beinhaltet, exemplarisch – fast antizipierend – wahrzunehmen und zu testen. So ist dieses Beispiel geradezu dazu geeignet, allen Diakoniegründern bis heute eine Checkliste für ihr Tun und Lassen an die Hand zu geben: *„Was man beachten und was man nicht versäumen sollte!“* Für die Diakoniehistoriker aber hält Franckes Waisenhaus noch eine breite Palette an Entdeckungen bereit.

---

<sup>174</sup> Vgl. Hinrichs, Preußentum 312; Müller-Bahlke, Gott zur Ehr 158 f; 255.

## Literatur

- Erich Beyreuther: August Hermann Francke und die Anfänge der ökumenischen Bewegung, Hamburg-Bergstedt 1957.
- Gerhard Bondi: Der Beitrag des Halleschen Pietismus zur Entwicklung des ökonomischen Denkens in Deutschland, in: Martin Greschat: Zur neueren Pietismus-Forschung, Darmstadt, Darmstadt 1977.
- Martin Brecht: Geschichte des Pietismus Bd. I: Bis zum frühen 18. Jahrhundert, Göttingen 1993.
- Martin Gierl: August Hermann Francke, die Wissenschaft und das Wissen. Die Praxis des Glaubens und die Praxis des Wissens um 1700, in: Holger Zaunstöck (Hg.): Die Welt verändern. August Hermann Francke. Ein Lebenswerk um 1700, Kataloge der Franckeschen Stiftungen 29, Halle 2001.
- Walter Göggelmann: Dem Reich Gottes Raum schaffen, VDWI 31, Heidelberg 2007.
- Erika Herzfeld: Preußische Manufakturen, Berlin-Leipzig 1994.
- Carl Hinrichs: Preußentum und Pietismus. Der Pietismus in Brandenburg-Preußen als religiös-soziale Reformbewegung, Göttingen 1971.
- Alfred Jäger: Diakonie als ökonomisches Unternehmen. Beiträge zur Arbeit der von Bodelschwingschen Anstalten in Bielefeld/Bethel, H. 28, Bielefeld 1984.
- Michael Kotsch: August Hermann Francke. Pädagoge und Reformier, Dillenburg 2011.
- Thomas Müller-Bahlke (Hg.): Gott zur Ehr und zu des Landes Bestem. Die Franckeschen Stiftungen und Preußen. Aspekte einer alten Allianz. Ausstellung in den Franckeschen Stiftungen, Halle 2001.
- Helmut Obst: August Hermann Francke und die Franckeschen Stiftungen in Halle, Göttingen 2001.
- Gerhard Peschke (Hg.): August Hermann Francke. Werke in Auswahl, Berlin 1969.
- Otto Podczeck (Hg.): August Hermann Franckes Schrift über eine Reform des Erziehungs- und Bildungswesens als Ausgangspunkt der geistlichen und sozialen Neuordnung der Evangelischen Kirche des 18. Jahrhunderts. Abhandlungen der Sächsischen Akademie der Wissenschaften zu Leipzig, Philosophisch-Historische Klasse Bd. 53, H.3, Leipzig 1962.
- Markus Rückert: Diakonie und Ökonomie, Gütersloh 1990.
- Dieter Schellong: Calvinismus und Kapitalismus. Anmerkungen zur Prädestinationslehre Calvins, Münster 2013.
- Martin Schmidt: Pietismus, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1962.
- Richard Töllner (Hg.): Die Geburt einer sanften Medizin, Halle 2004.
- Max Weber: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: Aufsätze zur Religionssoziologie I, Mechanisch nachgedruckte Auflage, 1986.
- Paul Wurster: Gustav Werners Leben und Wirken, Reutlingen 1888.

Holger Zaunstöck u.a. (Hg.): Die Welt verändern. August Hermann Francke. Ein Lebenswerk um 1700, Kataloge der Franckeschen Stiftungen 29, Halle 2013.

## **2. Diakoniewissenschaftliche Dissertationen 2024/2025**

# Navigieren bei normativer Unsicherheit

## Wie die Vielstimmigkeit von Corporate-Philanthropy-Beziehungen die interne Stabilität von Non-Profit-Organisationen beeinflusst

*Katy Adams*

### Einleitung

Der *Non-Profit*-Sektor befindet sich derzeit im Umbruch. Die Grenzen zu anderen Sektoren verschwimmen zunehmend und der Bedarf nach finanzieller Sicherheit und ausreichenden Kapazitäten steigt. Die Folgen dieses Wandels sind nicht unbedingt negativ, da sie das Überleben der Organisation sichern, bedeuten allerdings, dass sich die grundlegenden Wertesysteme der Organisation wandeln. Sogar die Diakonie Deutschland, eine Organisation mit tief verwurzelten Werten, wird davon betroffen, wie etwa durch die Lockerung der christlichen Bedingungen für einen Job in der Organisation.<sup>1</sup>

Ein solcher zunehmender Druck auf Non-Profit Organisationen (*NPO*) häufig bedeutet, dass sie auf externe Unterstützung und Hilfe angewiesen sind, insbesondere aus dem privaten Sektor und damit von Unternehmen. Solche *Corporate Philanthropy* (*CP*) bietet Unternehmen und deren Mitarbeitenden bestimmte positive Effekte, wie etwa eine steigende Wettbewerbsfähigkeit, eine positive Kundenbetrachtung und stärkere Motivation. Der Forschung zufolge führt eine Beziehung zu einem Unternehmen zu ähnlichen Vorteilen für eine *NPO*.<sup>2</sup> Trotz des erkannten ungleichen Machtgleichgewichts im Verhältnis zwischen *NPO* und Unternehmen mangelt es allerdings an direkten Untersuchungen über mögliche negative Folgen einer *CP*-Beziehung für eine *NPO*. Um auf diese Auswirkungen näher einzugehen, konzentrierte sich diese Arbeit auf die folgende Forschungsfrage: *Was sind die Auswirkungen einer CP-Beziehung auf die internen Beziehungen einer NPO?* Daraus entsteht eine Diskussion, die nicht nur bestehende Theorien und die Ergebnisse von Untersuchungen verwendet, sondern diese auch hinterfragt, ergänzt und erweitert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Diakonie, Nachgefragt zum evangelischen Profil (2019). <https://www.diakonie.de/journal/nachgefragt-zum-evangelischen-profil/> (Zugriff am 09.15.2022).

<sup>2</sup> Vgl. Holger Backhaus-Maul: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. Bundeszentrale für politische Bildung (2004). <http://www.bpb.de/apuz/28430/corporate-citizenship-im-deutschen-sozialstaat> (Zugriff am 07.02.2022); Vgl. Tara Bryan: Multilevel Learning in Nonprofit Organizations: Exploring the Individual, Group, and Organizational Effects of a Capacity Building Program, in: Journal of Nonprofit Education and Leadership, 7(2) (2017) 91-109; Vgl. Assâad El Akremi/Jean-Pascal Gond/Valérie Swaen u. a.: How do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale, Journal of Management, 44(2), (2018), 619-657; Vgl. Owais Nazir/Jamid Ul Islam: Effect of CSR Participation on Employee Sense of Purpose and Experienced Meaningfulness: A Self-Determination Theory Perspective, Journal of Hospitality and Tourism Management, 46 (2021), 123-133.

## Ein Moment der normativen Unsicherheit

Um die Forschungsfrage zu beantworten, analysiert die Arbeit die Faktoren, die eine *CP*-Beziehung prägen. Im Einklang mit der pragmatischen Soziologie und dem kritischen Realismus stellt sie die *CP*-Beziehung als einen Moment der normativen Unsicherheit unter den *NPO*-Mitarbeitenden dar<sup>3</sup>, in dem die verschiedenen Wertesysteme des Unternehmens und der *NPO* gegeneinander getestet werden. Dieses Moments bzw. das Ergebnis dieses Wertetests wird durch den gegenseitigen Sinnprozess der Parteien aufgelöst. Die daraus entstehenden Narrative (die *Metanarrative*) über die begründeten Werte in der *CP*-Beziehung werden im veränderten Alltag der *NPO*-Mitarbeitenden angesiedelt und durch die Narration (die *Metanarration*) kommuniziert. Sie führen zu einer neuen Wahrnehmung der Realität durch die *NPO*-Mitarbeitenden, auf die sie reagieren, mit entsprechenden Auswirkungen auf die internen Beziehungen der *NPO*.

Das Ergebnis des Wertetests und damit die durch die *Metanarration* kommunizierten *Metanarrative* wird von den Machtverhältnissen in der Beziehung der *NPO* zum Unternehmen bestimmt, und damit u. a. von dem Bild, das die *NPO* und das Unternehmen voneinander haben. Dies ist das Produkt des bewusst gestalteten externen Bildes der Organisationen sowie anderer Narrative über die Organisationen, die an die Mitarbeitenden im alltäglichen Leben kommuniziert werden (die *Zusatznarrationen*, zusammen mit der *Metanarration* die *Gesamtnarration*). Sowohl das Ergebnis als auch der Inhalt der Zusatznarrationen sind fast unmöglich zu bestimmen, da es sich um so viele unterschiedliche und bewegende Einflüsse handelt, die in jeder *CP*-Beziehung anders sind. Sie werden auch von den Verhandlungen, die die praktische Art ihrer Beziehung zueinander bestimmen und die ihrerseits von den Machtverhältnissen zwischen den Parteien zur *CP*-Beziehung beeinflusst werden können, geprägt. Das Bild, das sich ergibt, ist das einer *NPO* inmitten einer Vielstimmigkeit, die die *NPO* mit verschiedenen und ständig wechselnden Narrativen konfrontiert.

## Die Verbindung zwischen der *CP*-Beziehung und der internen Stabilität der *NPO*

In der Arbeit wird die Reaktion der *NPO*-Mitarbeitenden auf diese Vielstimmigkeit aus der Perspektive der sozialen Identität untersucht. Nach dieser Perspektive hängt die soziale Identifikation eines Mitarbeitenden, d. h. die tiefste Art der Bindung zwischen einem

---

<sup>3</sup> Vgl. Martin Durdovic: The Transformation of Order in Narrative as Discordant Concord: Using Paul Ricoeur to Explore Narrative Realism as Part of Social Morphogenesis, in: Journal for the Theory of Social Behavior, 52 (2021), 260-278; Vgl. Janis Petzinger/Tobias Jung/Kevin Orr: ‚Uncertainty is the Only Certainty‘: How Pragmatic Sociology Provides a Useful Theoretical Framework for Researching the Third Sector During COVID-19, Voluntary Sector Review, 12(1) (2021), 137-142.

Mitarbeitenden und seiner Organisation, davon ab, inwieweit der Mitarbeitende seine Mitgliedschaft in der Organisation bewertet. Diese Bewertung wird auf zwei Arten bestimmt. Erstens, inwiefern die Werte, die durch die *Gesamtnarration* der CP-Beziehung als begründet kommuniziert werden, die persönlichen Einstellungen eines Mitarbeitenden widerspiegeln und folglich ein Gefühl von *self-respect* in ihm auslösen. Zweitens, inwiefern der Mitarbeitende den externen Status der Organisation als positiv wahrnimmt.

Je positiver diese Einschätzung ist, die in der Arbeit als *Mitgliedschaftseinschätzung* bezeichnet wird und bei jedem Mitarbeitenden anders liegt, desto mehr steigert die Mitgliedschaft in der Organisation das Selbstwertgefühl des Mitarbeitenden und desto mehr ist der Mitarbeitende folglich bereit, sich mit seiner Organisation zu identifizieren.<sup>4</sup> Die soziale Identifikation auf der persönlichen Ebene kann zu einer kollektiven Verinnerlichung der Normen der Organisation und folglich zu einer Normalisierung auf der kollektiven Ebene führen. Eine solche sogenannte Institutionalisierung bedeutet, dass die prototypischen Werte und Normen der Gruppe von so vielen Mitarbeitenden akzeptiert wurden, dass bestimmte Verhaltensmuster für sie selbstverständlich geworden sind. Es besteht dadurch ein direkter Zusammenhang zwischen den Narrativen über die Auflösung der normativen Unsicherheit in einer CP-Beziehung – und folglich der Einflüssen auf sie – und der internen Stabilität der NPO.

Es muss allerdings mit ständigem Wechsel in der Normalisierung und damit in der internen Stabilität einer NPO gerechnet werden. Beim Eintritt in eine CP-Beziehung existiert bereits eine gewisse soziale Identifikation unter den NPO-Mitarbeitenden, die eine Folge ihrer Mitgliedschaftseinschätzung vor der NPO-Beziehung ist. Je nach ihrer Reaktion auf die CP-Beziehung verändert sich der Grad dieser sozialen Identifikation und führt zu einer möglichen Veränderung der internen Stabilität der NPO. Außerdem ist eine NPO kein statisches Gebilde, sondern hat eine gewisse Lebensdauer: Die Arbeit betrachtet daher den Einfluss einer CP-Beziehung auf die NPO sowohl auf kurze als auch auf lange Sicht. Die Arbeit behauptet, dass die Folgen einer CP-Beziehung unterschiedlich sind, je nach Dauer der CP-Beziehung, während der die NPO-Mitarbeitenden der *Gesamtnarration* der CP-Beziehung ausgesetzt werden, bzw. der Phase nach der CP-Beziehung, bevor die NPO eine neue CP-Beziehung einght. Je länger diese Phasen dauern, desto stärker schwankt die Normalisierung der NPO. Während der gesamten Lebensdauer einer NPO kommt es folglich zu einer Reihe kontinuierlicher Schwankungen, die die Entwicklung der internen Stabilität der NPO bestimmen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Ann-Katrin Jünemann: Selbstwert und Selbstvertrauen, in: Dieter Frey (Hg.), *Psychologie der Werte*, Deutschland 2016, 187-200; Uwe Kanning: *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiter-Bindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*, Deutschland.

## Die Einflüsse auf die Folgen der CP-Beziehung

Die Arbeit zielt jedoch nicht nur darauf ab, theoretische Theorien und Diskussionen zu präsentieren, sondern will auch von praktischer Relevanz sein. Dementsprechend wird auch analysiert, ob die praktische Natur der *NPO* beeinflusst, wie *NPO*-Mitarbeitenden auf die Narrative reagieren, die sie erhalten. Sie berücksichtigt daher Faktoren wie die Größe der *NPO* und die Kommunikation der *NPO*-Führungskräfte, die beide die Salienz gewisser Aspekte der *CP*-Beziehung beeinflussen, was dazu führen kann, dass die Mitarbeitenden diese anders verstehen und anders darauf reagieren. Dabei unterstreicht die Arbeit die Bedeutung der Besonderheiten der *NPO*, einschließlich dem alltäglichen Kontakt des Mitarbeitenden mit der *CP*-Beziehung sowie ihrer internen persönlichen Beziehungen und der strategischen Entscheidungen ihrer Führungskräfte für die letztendlichen Auswirkungen der *CP*-Beziehung auf die internen Beziehungen der *NPO*. Sie betont auch den Einfluss des Arbeitsklimas in einer *NPO* während einer *CP*-Beziehung und argumentiert u. a., wie es wichtig ist, dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass sie und die Führungskräfte an einem Strang ziehen und im gleichen Team sind sowie dass die Beziehung zwischen ihnen von Respekt, Höflichkeit und Anerkennung geprägt wird. Es wird folglich darauf hingewiesen, wie es den Führungskräften der *NPO* möglich ist, die Auswirkungen der Narrative der *CP*-Beziehung auf deren Mitarbeitenden zu beeinflussen.

Das breitere Umfeld der *CP*-Beziehung, das u. a. ihre Sinnprozesse und ihre praktischen Praktiken und Ansätze beeinflusst, sowie ihrer Parteien wird auch berücksichtigt. Dieses Umfeld prägt bis zu einem gewissen Grad die Einflüsse auf die verschiedenen Narrative der *CP*-Beziehung sowie die anderen Aspekte, die die Bewertung dieser Narrative durch die *NPO*-Mitarbeitenden und die Konsequenzen dieser Bewertung beeinflussen. In der Arbeit wird daher auch die Bedeutung des Sektors und seiner Erwartungen und Normen für die Auswirkungen der *CP*-Beziehung auf die *NPO*-Mitarbeitenden erörtert.

Darüber hinaus betrachtet die Arbeit das Ergebnis der Mitgliedschaftseinschätzung für die soziale Identifikation der Mitarbeitenden als veränderbar. Sie beschreibt bestehende Untersuchungen, die darauf hinweisen, dass Mitarbeitende auf eine negative Mitgliedschaftseinschätzung in einer Weise reagieren können, die sie verbessert und dadurch ihre Bereitschaft zu einer sozialen Identifikation mit ihrer Organisation verändert. Hier geht es um das Konzept der *Identity Management Strategies*, die darauf abzielen, die Mitgliedschaftseinschätzung eines Mitarbeitenden sowie deren Auswirkung auf sein Selbstkonzept zu verbessern. In der Arbeit werden drei solcher Strategien vorgestellt, nämlich individuelle Mobilität (der Versuch der Mitarbeitenden, sich in eine höhere Gruppe zu platzieren), soziale Kreativität (der Vergleich der eigenen Gruppe mit anderen auf der Grundlage neuer Bewertungsfaktoren), und sozialer Wettbewerb (die Einführung kollektiver, praktischer Maßnahmen, die eine Umkehrung der relativen Position einer Gruppe in der

Hierarchie auslösen). Dazu ein weiteres Konzept, das eine zusätzliche Reaktion der Mitarbeitenden zeigt, nämlich das der *Victimhood* (die Annahme der schwächeren Position der eigenen Gruppe mit dem Ziel, davon zu profitieren).

## Die Bedeutung der Arbeit

Wenn man diese Narrative und zusätzlichen Einflüsse zusammenfasst, ergibt sich ein Bild vielfältiger Verknüpfungen, gegenseitiger Abhängigkeiten und gemeinsamer Verantwortlichkeiten, die nicht statisch sind, sondern sich ständig in Bewegung befinden, und die die Auswirkungen der *CP*-Beziehung auf die internen Beziehungen und damit die interne Stabilität der *NPO* beeinflussen. Es wird auch deutlich, dass diese Auswirkungen nicht das Ergebnis eines einzelnen Einflusses sind, sondern das Ergebnis einer Kombination aller Elemente, die in einer *CP*-Beziehung ins Spiel kommen. Eine solche *CP*-Beziehung ist kein starres Gebilde, sondern eine Verschmelzung verschiedener Einflüsse, Präferenzen und Strategien. Ihre Auswirkungen auf die interne Stabilität einer *NPO* – die ihrerseits kein fester Zustand, sondern immer im Fluss ist – sind in jeder *CP*-Beziehung und zu jedem Zeitpunkt anders. Sie sind daher nicht genau vorhersehbar und können zwar beeinflusst, aber nicht festgelegt werden. Es gibt folglich keine genaue Antwort auf die Frage, wie sich der Eintritt in eine *CP*-Beziehung auf die interne Stabilität einer *NPO* auswirkt.

Es entsteht trotzdem ein einmaliges Bild eines Prozesses, dessen Auswirkungen jedes Mal verschieden sind und auf einem äußerst komplizierten Netzwerk unterschiedlicher und gegenseitig abhängiger Verbindungen, Einflüsse und Verknüpfungen basiert (Abbildung). Die interne Stabilität der *NPO* ist während ihrer gesamten Lebensdauer im Fluss und durchläuft viele verschiedene Verzweigungspunkte. Noch dazu ist dieser Bereich mit erheblicher Komplexität und Mehrdeutigkeit verbunden, ständig in Bewegung und durch vielfältige Einflüsse gekennzeichnet.

Nichtsdestotrotz sollten die Ergebnisse der Untersuchung allen Beteiligten, einschließlich der gesamten Branche, bewusst machen, wie die Auswirkungen der *CP*-Beziehung beeinflusst werden können. Dabei dient die Arbeit nicht nur als Anstoß für weitere Forschungen, sondern auch für weitere Diskussionen über mögliche Optionen, die den Akteuren zu einer *CP*-Beziehung zur Verfügung stehen, um die interne Stabilität einer *NPO* durch eine *CP*-Beziehung zu beeinflussen. Sie veranschaulicht, dass eine *CP*-Beziehung keine bloße Initiative ist, die ohne Rücksicht auf ihre Folgen für die Lebensfähigkeit der *NPO* angegangen werden kann, sondern vielmehr die Möglichkeit langfristiger Einflüsse auf diesen birgt, und zwar sowohl positiver als auch negativer Art. Eine zunehmend unübersichtliche und voneinander abhängige Gesellschaft muss die Übernahme dieser Verantwortung fordern: Nur wenn die Akteure *CP*-Beziehungen ihre Ansätze adaptiv verwalten und gestalten, kann sie das Wohlergehen aller fördern.

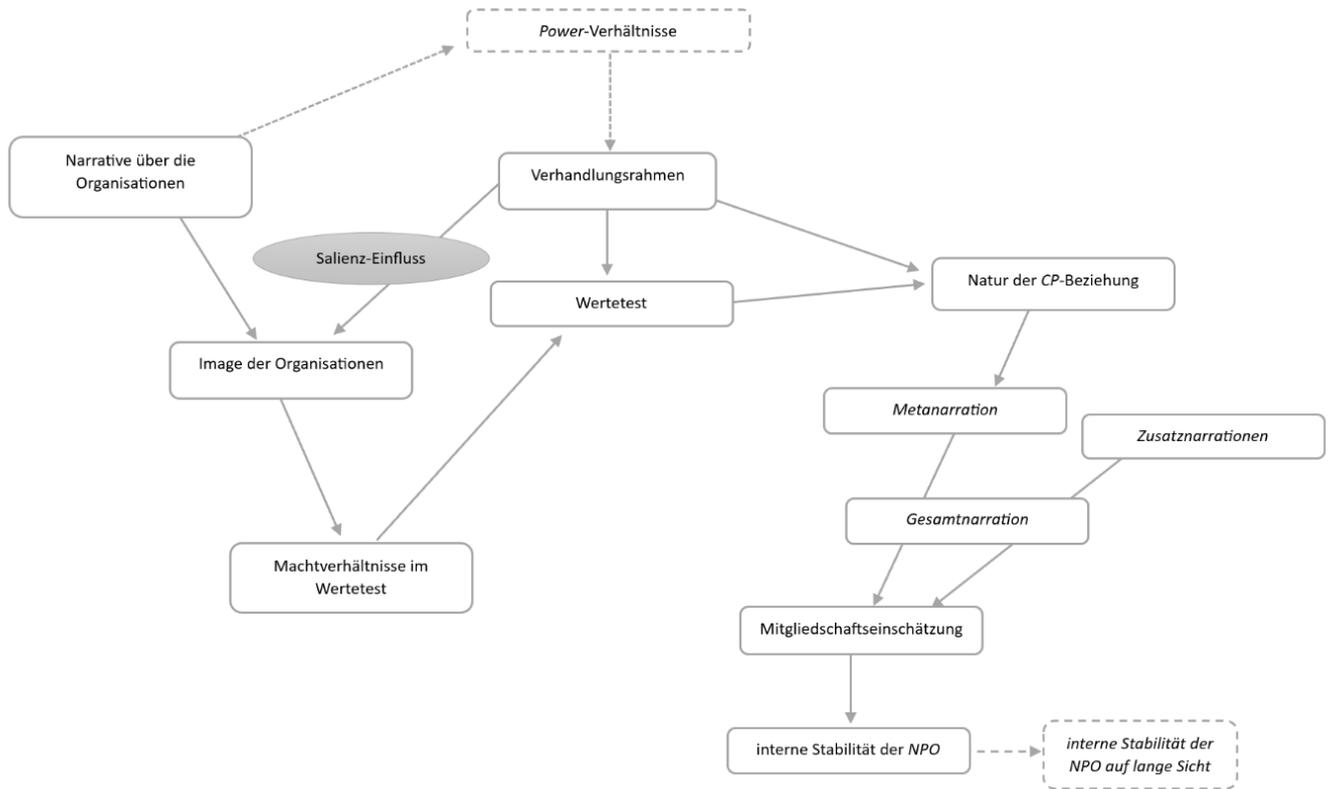


Abbildung (eigene Darstellung)

## Literatur

- Assâad El Akremi/Jean-Pascal Gond/Valérie Swaen u. a.: How do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale, *Journal of Management*, 44(2), (2018), 619-657.
- Holger Backhaus-Maul: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. Bundeszentrale für politische Bildung (2004). <http://www.bpb.de/apuz/28430/corporate-citizenship-im-deutschen-sozialstaat> (Zugriff am 07.02.2022).
- Tara Bryan: Multilevel Learning in Nonprofit Organizations: Exploring the Individual, Group, and Organizational Effects of a Capacity Building Program, in: *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7(2) (2017) 91-109.
- Diakonie, Nachgefragt zum evangelischen Profil (2019). <https://www.diakonie.de/journal/nachgefragt-zum-evangelischen-profil/> (Zugriff am 09.15.2022).
- Martin Durdovic: The Transformation of Order in Narrative as Discordant Concord: Using Paul Ricoeur to Explore Narrative Realism as Part of Social Morphogenesis, in: *Journal for the Theory of Social Behavior*, 52 (2021), 260-278.
- Ann-Katrin Jünemann: Selbstwert und Selbstvertrauen, in: Dieter Frey (Hg.), *Psychologie der Werte*, Deutschland 2016, 187-200.
- Uwe Kanning: *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiter-Bindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*, Deutschland.
- Owais Nazir/Jamid Ul Islam: Effect of CSR Participation on Employee Sense of Purpose and Experienced Meaningfulness: A Self-Determination Theory Perspective, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46 (2021), 123-133.
- Janis Petzinger/Tobias Jung/Kevin Orr: ‚Uncertainty is the Only Certainty‘: How Pragmatic Sociology Provides a Useful Theoretical Framework for Researching the Third Sector During COVID-19, *Voluntary Sector Review*, 12(1) (2021), 137-142.

## **Was dient der Dienstgemeinschaft?**

Wesen und Gestaltung eines neuen diakonischen Dienstgemeinschaftsverständnisses unter besonderer Berücksichtigung neuer Arbeitsformen

*Markus Höfler*

Diakonie ist Lebens- und Wesensäußerung der Kirche. Als kirchliche Dienstgeberin partizipiert die Diakonie am kirchlichen Selbstbestimmungsrecht und handelt unter eigenen arbeitsrechtlichen Regelungen. Diesem besonderen Miteinander soll mit dem Begriff der Dienstgemeinschaft Ausdruck verliehen werden.<sup>1</sup> Allerdings leidet der Dienstgemeinschaftsbegriff, und mit ihm das kirchliche Arbeitsrecht, zunehmend unter Plausibilitätsdruck. War das diakonische Miteinander bis in das 20. Jahrhundert hinein noch von einer Glaubens-, Lebens- und Arbeitsgemeinschaft geprägt, so zeigt sich im modernen Sozialstaat zunehmend eine weltanschaulich plurale, primär vertraglich gebundene Mitarbeiterschaft. Wie angesichts aktueller gesellschaftlicher und sozialstaatlicher Entwicklungen noch von einer Dienstgemeinschaft gesprochen werden kann, ist also mehr als fraglich. Diese Arbeit möchte einen Beitrag dazu leisten, wie der Dienstgemeinschaftsbegriff unter aktuellen Rahmenbedingungen neu gedacht und belebt werden kann.

Im ersten Teil der Arbeit werden die gegenwärtigen Rahmenbedingungen der Diakonie sowie die Entwicklung der Dienstgemeinschaft dargestellt. Geht man den gängigen Begründungen für die Dienstgemeinschaft auf den Grund, so finden sich darin zahlreiche, sich zum Teil widersprechende Vorstellungen von diakonischer Arbeit und Gemeinschaft. Dabei werden historische, theologische und juristische Einflüsse miteinander verwoben. Der ursprünglich am Priestertum aller Gläubigen orientierte Begriff weicht dabei zunehmend einem kollektiv verstandenen Bindungstyp, der das Mitwirken der Mitarbeiterschaft am kirchlich-diakonischen Auftrag betont. Wie das reine Mitwirken vertraglich gebundener Mitglieder am Organisationsauftrag eine Gemeinschaft begründen soll, ist jedoch schwer vermittelbar. Daher gilt es, kritisch nach dem Wesen der Dienstgemeinschaft und seinen konkreten Auswirkungen für die Organisationsgestaltung zu fragen.

In einem zweiten Teil wird die Reflexion eines neuen Dienstgemeinschaftsverständnisses intensiviert. Anhand der Leitfragen „von welchem Dienst?“ und „von welcher Gemeinschaft?“ eigentlich die Rede ist, wird der Begriff selbst unter die Lupe genommen. In Bezug auf den Dienst gilt es, festzuhalten, dass dieser, entgegen historischen Auslegungen, nicht für Aufopferung und Unterwürfigkeit steht, sondern für die freiwillige Bereitstellung der

---

<sup>1</sup> Siehe Präambel MVG-EKD.

eigenen Gaben im Kontext einer bestimmten Aufgabenstellung. Der ursprüngliche Auftragscharakter zeugt dabei von einer immanenten Herrschaftskritik, da man nicht für jemanden, sondern im Auftrag von jemandem handelt und gerade dadurch seine Autorität bezieht. Die daraus abgeleitete Gabenhierarchie, die Mitarbeitende zum Dienst für die Organisation und ihren spezifischen Auftrag befähigt und mit entsprechenden Befugnissen ausstattet, wird als biblisch fundiertes Paradigma zur Organisationsgestaltung eingeführt. Der diakonisch-kirchliche Auftrag zur Kommunikation des Evangeliums wurde im Weiteren, unter Aufnahme der Ausführungen von Holger Böckel, als bestimmte Orientierungsleistung definiert, an der Mitarbeitende anhand von drei Realisierungsmodi, entsprechend ihrer individuellen Spiritualität und Identifikationsbereitschaft, Anteil haben können.<sup>2</sup> Aufgabe der Einrichtung ist es demnach, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine möglichst umfassende Erfüllung des Orientierungsauftrages begünstigen und Mitarbeitende zum Dienst befähigen und gewinnen. Im Hinblick auf den Gemeinschaftsbegriff wird im Weiteren herausgearbeitet, wie sich Gemeinschaften durch eine hohe informelle Bindung auszeichnen, durch die Mitglieder Leistungen auf freiwilliger Basis erbringen. Die Mitgliedschaft in modernen Gemeinschaften ist dabei besonders volatil und muss ständig neu konstruiert werden. Diakonische Organisationen binden ihre Mitglieder dem entgegen vertraglich und verpflichten diese dadurch entsprechend dem Organisationsauftrag zu handeln. Mitarbeitende sind somit in erster Linie Angestellte. Die Mitgliedschaft in der Dienstgemeinschaft kann daher nur als freiwillige Zusatzbindung definiert werden. Anhand der Realisierungsmodi geschieht dies ebenfalls differenziert anhand der individuellen Spiritualität und Identifikationsbereitschaft. In diakonischen Einrichtungen wird man somit Mitarbeitende finden, die sich kaum mit dem diakonischen Arbeitgeber identifizieren wollen. Diesem Personenkreis muss es freigestellt sein, nicht Teil der Dienstgemeinschaft zu sein. Wo sich darüber hinaus Personen mit dem Auftrag und den Werten identifizieren oder gar bereit sind, ihren Glauben einzubringen und in Gesprächen oder durch Rituale zu kommunizieren, dort kann Dienstgemeinschaft entstehen. Im Sinne einer funktionalen Gabenhierarchie gibt es dabei keine Hierarchie innerhalb der dargestellten Gruppen – überall finden sich gleichermaßen gute und engagierte Mitarbeitende – für die Organisation ist es jedoch wichtig, die bestehenden internen und externen Personalressourcen so zu konfigurieren, dass der Orientierungsauftrag möglichst umfassend umgesetzt werden kann.

Nachdem in Teil I und II deutlich wurde, dass der normative Selbstanspruch diakonischer Einrichtungen mit deren strukturellen Rahmenbedingungen korreliert, gilt es, der Frage nachzugehen, ob es bestimmte Organisationsstrukturen gibt, die dem definierten Dienstethos und dem Prinzip der Gabenhierarchie besonders entsprechen. Im aktuellen Managementdiskurs finden sich zahlreiche Publikationen, die unter Begriffen wie „New

---

<sup>2</sup> Vgl. Holger Böckel: *Spiritualität und diakonischer Auftrag: Praktisch-theologische Grundlagen für christliche Organisationen*, Berlin 2020, 252 f.

Work“ oder „Arbeit 4.0“ eine besonders selbstbestimmte Art zu Arbeiten beschreiben, die neben mehr Effizienz und Zufriedenheit auch mehr Gemeinschaft verspricht, was sie für die Forschungsfrage dieser Arbeit attraktiv macht. Bei näherer Betrachtung dieser ganzheitlichen Arbeitsformen fällt auf, dass in diesen Konzepten häufig netzwerkorientierte Arbeitsformen, von denen sich Unternehmen positive Auswirkungen auf die Komplexitätsbearbeitung, Schnelligkeit und Flexibilität in der Arbeit erhoffen, zusätzlich normativ aufgeladen werden. Die Zunahme an Selbstbestimmung habe demnach Auswirkungen auf die individuelle Selbstentfaltung und Sinnfindung der Mitarbeitenden. Dabei schwingt stets die Gefahr mit, die immer nur partielle Mitgliedschaft in der Organisation zugunsten einer Gemeinschaftslogik aufzulösen, die von den Mitarbeitenden mehr erwartet, als vertraglich vereinbart wurde. Das dargestellte Dienstgemeinschaftsverständnis respektiert dem entgegen die Differenzierung der Organisations- und Gemeinschaftsebene. Es wird akzeptiert, dass Mitarbeitende primär Mitglieder der Organisation sind und erst sekundär für die Dienstgemeinschaft gewonnen werden sollen. Dem protestantischen Berufsethos wird durch diese Differenzierung und Betonung der Freiwilligkeit Rechnung getragen. Dienstgemeinschaft ist in diesem Sinne weniger Anspruch an die Mitarbeitenden, sondern der Zuspruch, dass die Einrichtung gemäß ihrer eigenen normativen Vorstellungen die Rahmenbedingungen für eine Dienstgemeinschaft schafft und dadurch die Mitarbeitenden zur Teilhabe an derselben motiviert. Ganzheitliche Arbeitsformen bieten dabei zahlreiche Anknüpfungspunkte zum Selbstanspruch einer Gabenhierarchie, dürfen aber selbst nicht überhöht werden. Anhand des St.-Galler-Managementmodells (SGMM) wird in einem letzten Schritt aufgezeigt, wie eine differenzierte Einbindung ganzheitlicher Arbeitsformen für das diakonische Profil gelingen kann. Das SGMM bietet eine „Organisationsgrammatik“<sup>3</sup>, welches die Steuerung des Unternehmens anhand von vier Ordnungsmomenten - Governance, Struktur, Kultur und Strategie – strukturiert. Das Modell ist zwar schon lange im diakonischen Raum etabliert, das Potential des Modells wird jedoch selten ausgeschöpft. So kann attestiert werden, dass im aktuellen Diskurs ein großer Fokus auf dem Ordnungsmoment Kultur liegt, während das Ordnungsmoment Struktur für das diakonische Profil kaum Beachtung erfährt. Dieses Ungleichgewicht kann in der Praxis für ein Glaubwürdigkeitsdefizit sorgen, wenn beispielsweise eine vertrauensvolle und partizipative Kultur beschworen wird, die Strukturen jedoch als starr und undurchsichtig wahrgenommen werden. Auf der anderen Seite dürfen Erfolgsgeschichten, wie Buurtzorg, nicht dazu führen bestimmte Koordinationsformen zu idealisieren, diese müssen auch zum Setting der Organisation passen. Wenn es der Organisation unter Berücksichtigung aller Ordnungsmomente gelingt, ein stimmiges Profil zu etablieren, kann damit die Identifikationsbereitschaft der Mitarbeitenden für die Teilhabe an der Dienstgemeinschaft erhöht werden, wodurch das Konzept an Relevanz gewinnt.

---

<sup>3</sup> Johannes Rüegg-Stürm/Simon Grand: Das St.-Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt, Bern 12019, 74.

## Literatur

Holger Böckel: Spiritualität und diakonischer Auftrag: Praktisch-theologische Grundlagen für christliche Organisationen, Berlin 2020.

Johannes Rüegg-Stürm/Simon Grand: Das St.-Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt, Bern 2019.

## **„Ihre Stimmen zählen“**

Die Sichtweisen von Zwangssterilisierten und Angehörigen der NS-„Euthanasie“ Opfer im Erzählen und Gedenken<sup>1</sup>

*Christoph Huber*

### Einleitung

Die Stimmen der 400.000 Zwangssterilisierten und der Angehörigen der 300.000 durch die „Euthanasie“ Ermordeten wurden lange nicht bei den Aufarbeitungsbemühungen hinsichtlich dieses Tatkomplexes berücksichtigt und die Betroffenen wurden nach dem Krieg erneut ausgegrenzt. Es wurde nicht mit ihnen geredet, sondern, wenn überhaupt, nur über sie. Hierbei wurden die Verbrechen, insbesondere die der Zwangssterilisation, durch die beteiligten Professionen als Präventionsmaßnahmen legitimiert und Forderungen nach Entschädigungen und weiteren Anerkennungen abgelehnt. Die Schritte der Anerkennung der Leiden von Zwangssterilisierten und im Rahmen der „Euthanasie“ ermordeten Menschen wurden durch die Rollenzuschreibung gegenüber Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen in der Gesellschaft beeinflusst. Erst durch die zunehmende Entstigmatisierung des Themas Behinderung konnte die Sichtweisen der Betroffenen stärker in den öffentlichen Diskurs eingebracht werden und es konnte im Sinne einer disability history die Deutung durch Menschen mit Behinderung und Psychiatrieerfahrungen ermöglicht werden. Die Erinnerungskultur an die Verbrechen gegen Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen, die anhand der Gestaltung der Arbeit der „Euthanasie“-Gedenkstätten in dem vorliegenden Promotionsvorhaben untersucht wurde, war ebenfalls von Ausschlüssen geprägt und eine stärkere Fokussierung der Betroffenen konnte erst durch die zunehmende Einbeziehung von ihnen im politischen und öffentlichen Diskurs ermöglicht werden.

### Methodische und konzeptionelle Herangehensweise

Die Promotionsarbeit ist in drei Teile untergliedert. Im ersten Teil wurde zur Darlegung der Bedingungen der Zeugnisabgabe der Betroffenen der Zwangssterilisation und „Euthanasie“ und der Erinnerungskultur in „Euthanasie“ Gedenkstätten die historischen Entwicklungen

---

<sup>1</sup> Die Arbeit wurde unter dem Titel „Ihre Stimmen zählen“. Zur Rekonstruktion der Sichtweisen von Zwangssterilisierten und Angehörigen der NS-„Euthanasie“ Programme unter Einbezug der Erinnerungskultur heutiger „Euthanasie“-Gedenkstätten als Promotion an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg angenommen.

vor der NS-Herrschaft (Etablierung der Rassenhygiene) sowie der Ablauf der nationalsozialistischen Zwangssterilisation und „Euthanasie“ ausgehend von der bisherigen Literatur zu diesem Themenkomplex beschrieben. Um die Stimmen der Betroffenen zu rekonstruieren, wurde im zweiten Teil archivierte Interviews analysiert. Abschließend wurden die Öffnungsprozesse der „Euthanasie“ Gedenkstätten in Hadamar, Grafeneck und Brandenburg an der Havel untersucht.

Um die Stimmen der Betroffenen aufzuarbeiten, wurde im zweiten Teil des Projektes im Sinne des oral history Ansatzes mit einer qualitativen Inhaltsanalyse Interviews mit Betroffenen untersucht. Hierbei konnte auf eine besondere Quellenlage zurückgegriffen werden. In den 2000er Jahren wurden von der Arbeitsgemeinschaft Bund der „Euthanasie“ Geschädigten und Zwangssterilisierten (teilweise in Zusammenarbeit mit Wissenschaftler\*innen bzw. Journalist\*innen) Gespräche mit Zwangssterilisierten und Angehörigen von „Euthanasie“ Opfern geführt, die im Landesarchiv NRW in Detmold<sup>2</sup> archiviert wurden und von Angehörigen sowie für Forschungszwecke eingesehen werden können. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>3</sup> wurde sowohl deduktiv, aus den im ersten Teil beschriebenen Entwicklungsdynamiken der Abwertung abgeleitet, als auch induktiv, aus den Stellungnahmen der Betroffenen generiert, Kategorien gebildet.

Um die Öffnungsprozesse hinsichtlich der Einbeziehung der Sichtweisen der Betroffenen sowie Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen zu beschreiben, wurden im Rahmen der Arbeit für den dritten Teil die historischen Orte Hadamar, Grafeneck und Brandenburg an der Havel besucht und mit haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden problemzentrierte Interviews geführt. Hierbei wurde ein Interviewleitfaden verwendet, der auf die aus dem Literaturstudium generierten analytischen Paradigmen und Rollenzuschreibungen „Exklusion: Reden als ewige Kinder“ „Integration: Reden als Patient\*innen und Klient\*innen“ sowie „Inklusion: Reden als Expert\*innen in eigener Sache“ beruhte<sup>4</sup>. Wie bereits im zweiten Teil, wurden auch im dritten Teil mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse deduktiv (ausgehend der Rollenzuschreibung) und induktiv Kategorien gebildet.

## Zentrale Ergebnisse: Spannungsfelder der Betroffenenberichte und der Erinnerungskultur in “Euthanasie”-Gedenkstätten

Grundlegend kann festgehalten werden, dass die vom NS-Staat propagierte und mit Zwangsmaßnahmen vollzogene Ausgrenzungspolitik mannigfaltig auf das Leben in den

<sup>2</sup> Vgl. Bestand AV NRW OWL D 107/7.

<sup>3</sup> Vgl. Philipp Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/Basel 152015.

<sup>4</sup> Vgl. Hans-Walter Schmuhl/Ulrike Winkler (Hg.): Welt in der Welt. Heime für Menschen mit geistiger Behinderung in der Perspektive der Disability History, Stuttgart 2013; Wilfried Rudloff/ Franz-Werner Kersting/Marc von Miquel/Malte Thießen (Hg.): Ende der Anstalten? Großeinrichtungen, Debatten und Deinstitutionalisierung seit den 1970er Jahren, Paderborn 2022.

Familien sowie das soziale Umfeld wirkte, beispielsweise mussten Kinder von „Euthanasie“ Opfern bei Pflegefamilien leben, in denen sie einen schwierigen Stand hatten. Die daraus resultierende Selbstwahrnehmung pendelte zwischen der Übernahme der negativen Fremdzuschreibungen und Versuchen des Widersetzens gegen die Abwertung, um eine positive Selbstdeutung zu zeichnen. Die Erinnerungskultur in „Euthanasie“ Gedenkstätten findet vor dem langanhaltenden Tabuisieren des Themenkomplexes in der Öffentlichkeit statt, der mit dem Verdrängen innerhalb der Familien interagiert. Zusammenfassend können mehrere Spannungsfelder beschrieben werden, die sowohl die Zeugnisabgabe der Betroffenen als auch die Erinnerungskultur in „Euthanasie“ Gedenkstätten bedingen.

## Entmenschlichung und Widerstand

Die staatliche Diskriminierung führte zu Spannungen und schwierigen Familienkonstellationen, beispielsweise fanden Zwangssterilisierte keinen Halt in der Familie und wurden mit der Trauer über den Verlust der Zeugungsfähigkeit allein gelassen. Ferner litten die Angehörige unter Ängsten vor einer eigenen „Erbkrankheit“. Bei einigen wurde der Kinderwunsch aufgegeben und es wurde auf einen Refertilisierungsversuch verzichtet (operative Wiederherstellung der Fruchtbarkeit). Die Berichte über Verbrechen und Folter im Nachkriegsdeutschland waren mit Emotionen verbunden. Um Stärke zu zeigen, wurden angebotene Pausen während des Interviews im Rahmen der BEZ-Arbeit ausgeschlagen. Auf der anderen Seite wurde die Notwendigkeit und Wichtigkeit der Zeugnisabgabe und die Arbeit als Zeitzeug\*in betont, um die eigene Interpretation der Lebensgeschichte in den politischen und öffentlichen Diskurs einzubringen.

Die Verfolgung wurde durch eine intersektionale Dynamik verstärkt: Angehörige von Menschen mit Behinderungen oder Psychiatrieerfahrung wurden diskriminiert (wirkmächtige Differenzkategorien waren beispielsweise: Religion, politische Opposition, niedriger sozialer Status). Aus dieser Verfolgung resultierte eine materielle Armut (beispielsweise Berufsverbot) und folglich hatten Angehörige keine Ressourcen zum Schutz der Betroffenen. Die fehlende Realisierung der intersektionalen Dynamik führte zu einer Tabuisierung in den Familien. So berichtete beispielsweise Antje K. über das Schicksal ihrer Schwester Irma, die Verfolgung wurde durch eine intersektionale Dynamik verstärkt:

*Und ein Grund warum meine Eltern zugestimmt haben, außer der Krankheit meiner Mutter und der vielen Kinder, wir haben wirklich Not gelitten und ich nehme es an, ich kann es nicht beweisen, aber ich nehme an, meine Eltern werden gedacht haben, das Kind ist in Alsterdorf besser versorgt. Und wie gesagt, die Krankheit meiner Mutter und die vielen Kinder, das zehnte Kind war unterwegs. Ich nehme an, das ist aus der Not geboren, dass sie Irma dann weggegeben haben. Denn die ersten vier Lebensjahre hat sie ja in der Familie verbracht, nicht? (Antje K. zweites Gespräch: 17)*

Die Familie K. hatte viele Kinder, Frau K. stellte das Familienleben positiv dar und hob würdevoll die Teilhabe ihrer Schwester Irma hervor. Doch nach der Denunziation durch eine Nachbarin mussten die Eltern der Einweisung Irmas in die Alsterdorfer Anstalten zustimmen. Sie dachten, dass ihre Tochter dort gut betreut würde, was aufgrund des guten Rufes christlicher Einrichtungen naheliegend war<sup>5</sup>. Die Armut der Familie und die dadurch fehlende Ressourcen zum Schutz von Irma resultierte aus der Verfolgung des Vaters wegen seiner ablehnenden Haltung gegen das NS-Regime, wovon sie zu Beginn des Gespräches berichtete.

*Denn mein Vater ist noch während der Gestapo-Haft entlassen worden, er war Angestellter bei der allgemeinen Ortskrankenkasse und hatte dann auch einige Jahre Berufsverbot. (Antje K. erstes Gespräch: 4)*

Das Schicksal von Irma wurde bei Familie K. lange nicht thematisiert, ursächlich hierfür waren vermutlich auch Ängste vor Schuldzuschreibungen. Erst im hohen Alter ihres Vaters fand Frau K. die Todesurkunde ihrer Schwester. Die Realisierung war für sie nur schwer zu verkraften, weil sie sich, wie ihr Vater bereits, in der antifaschistischen Szene engagierte. Sie beschrieb den Disput mit ihrem Vater über die Realisierung der Familiengeschichte wie folgt:

*Und warum haben wir sie vergessen? Denn wir haben sie wirklich vergessen, schließlich. Und das finde ich so entsetzlich. Und da hat Vater gesagt: Ich stand ständig unter der Aufsicht der Gestapo und ich konnte dieses Kind doch nicht noch gefährden. Nicht, denn wenn bekannt geworden wäre, dass Irma das Kind eines Antifaschisten ist, wäre sie vielleicht noch früher (...) (Antje K. zweites Gespräch: 13)*

## Widerstand gegen die Verfolgung und Diskriminierung

Mit verschiedenen Mitteln wurde versucht das nationalsozialistische Werturteil zu entkräften. Um die Feststellung der „Minderwertigkeit“ zu widerlegen, wurden eigene Leistungen dargelegt, vor allem die erfolgreichen Abschlüsse von Ausbildungen und Studiengänge und die Erfolge im Arbeitsleben, beispielsweise das Erlangen von militärischen Ehrungen oder die Wahl als Betriebsrat. Vom nationalsozialistischen Regime wurden Scheidungen propagiert, die Ablehnung dieser wurde von den befragten Angehörigen betont und als fortdauernde Wertschätzung gedeutet. Ferner wurde davon berichtet, dass die Angehörigen versuchten, gegen die Urteile des Erbgesundheitsgerichts, die die Sterilisation anordneten, Widersprüche einzulegen. Um die Zuschreibung der Minderwertigkeit zu entkräften, wurde Ahnenforschung betrieben, um die erblichen Bedingungen der Beeinträchtigung zu widerlegen. Dies hatte jedoch in den meisten Fällen wegen der Willkürlichkeit der NS-Justiz keine Aussichten auf Erfolg. Interessant ist festzuhalten, dass die Betroffenen versuchten, sich mit dem Mittel der Abwertung (Ahnenforschung) gegen die Ausgrenzung zu wehren.

---

<sup>5</sup> Vgl. J. Thomas Hörnig: Körperbilder – Krankenmorde. Die nationalsozialistische T4-Aktion und die Reaktion von Angehörigen, Stuttgart 2023.

Besonders beeindruckend war das Engagement von Wilhelm R., der seit seiner frühesten Kindheit in den Alsterdorfer Anstalten (Hamburg) lebte, wo er seine Freundin Wally kennenlernte. Sie wurde zusammen mit ihrer Tochter<sup>6</sup> mit einem Transport 1943 nach Wien deportiert. Um sie zu retten, nahm er die Flucht nach Wien auf sich. Von seiner spektakulären Rettungsaktion berichtete er folgendes:

*Nein, das habe ich die ersten Tage nicht. Da musste ich ja selbst erst mal mit mir klarkommen. Und dann habe ich das langsam gemacht. Und dann habe ich Walli ja immer mit auf Besuch genommen und mitgenommen. Und habe sie auch schon am Prater gehabt und soweit ich sie schon, dass ich sie wieder bei mir hatte. Aber aus dem Heim raus glattweg, war natürlich auch schwer. Aber das ist mir auch gelungen. Aber ich musste sie ja immer wieder abliefern, weil sie ja ins Heim gehört, (...) (Wilhelm R.: 236)*

## Tabuisierung und Aneignung

Lange wurden die Taten der nationalsozialistischen Medizinverbrechen in der Gesellschaft nicht aufgearbeitet, erste systematische Bemühungen begannen in den 80er Jahren, beispielsweise mit der Arbeit von Hans-Walter Schmuhl<sup>7</sup>. Die gesamtgesellschaftliche Tabuisierung führte zu Verdrängungen innerhalb der Familien, die durch die befragten Zeitzeug\*innen auch mit Ängsten vor eigenen Stigmatisierungen erklärt wurden. Erst die zunehmende Thematisierung, u.a. in den Medien, ermöglichte den Beginn der familiären Aufarbeitung. Auch Generationsübergänge begünstigten die zunehmende Auseinandersetzung mit den Schicksalen der Betroffenen. Davon berichtete eine in der Gedenkstätte Grafeneck engagierte Angehörige, die in der heutigen diakonischen Einrichtung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen (Samariterstiftung) arbeitet<sup>8</sup>:

*Ja, also insofern hat Grafeneck schon eine besondere Rolle für mich, weil Grafeneck habe ich als Arbeitgeber kennengelernt. Und erst als ich in Grafeneck schon gearbeitet habe, habe ich über die Geschichte des Ortes erfahren, obwohl ich 30 Kilometer von hier groß geworden bin, d.h. das war schon mal der erste Aha-Effekt. Dann hat mich die Geschichte von Grafeneck sehr interessiert. Ich habe erst, nachdem ich acht Jahre schon in Grafeneck gearbeitet habe, festgestellt, dass ich auch persönlich eine Verbindung habe, weil zu der Zeit meine Oma gestorben ist und ihr Haushalt aufgelöst wurde und in dieser Haushaltsauflösung waren Unterlagen drinnen, die mir meine Tante, die den Haushalt aufgelöst hatte, übergeben hat. Sie wusste, dass ich in Grafeneck arbeite. Und aus diesen Unterlagen haben wir recherchiert, dass mein Uropa mit der vorletzten Tötung hier ermordet wurde. Das hat mich insofern überrascht, dass ich während der Zeit, in der ich in Grafeneck gearbeitet habe, meiner Oma auch stolz von meinem Arbeitsplatz erzählt habe und meine Oma hat immer nur abgewunken und*

<sup>6</sup> die in der Psychiatrie am Steinhof in Wien ermordet wurde.

<sup>7</sup> Vgl. Hans-Walter Schmuhl: Rassenhygiene, Nationalsozialismus, Euthanasie. Von der Verhütung zur Vernichtung "lebensunwerten Lebens". 1890 – 1945, Göttingen 1987.

<sup>8</sup> Sie wurde im Rahmen des dritten Teils vom Autor der vorliegenden Studie interviewt.

*hat gesagt, darüber schwatzen wir nicht. Nach ihrem Tod konnte ich mir auch erklären, warum sie darüber nicht sprechen wollte, aber vorher hatte ich keine Idee. (Grafeneck: engagierte Angehörige: 5)*

## Erinnerungspolitik in Gedenkstätten

Auch die Arbeit der „Euthanasie“ Gedenkstätten findet vor dem Hintergrund einer andauernden Tabuisierung und Nichtthematisierung des Themenkomplexes der nationalsozialistischen Medizinverbrechen statt. Dabei ist auffallend, dass lange Zeit vor allem Professionen angesprochen wurden, deren Vorgänger\*innen an den Verbrechen beteiligt waren, z.B. Mitarbeitende des Gesundheitswesens und der Hilfen für Menschen mit Behinderungen. Weil lange Zeit eine Angst vor einer möglichen Überforderung bei Mitarbeitenden der Gedenkstätten vorhanden war, wurden Menschen mit Behinderungen und Psychatriererfahrungen nicht berücksichtigt. Hieraus resultierte ein Mangel an barrierefreien Materialien, was in den Gesprächen mit dem haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden immer wieder thematisiert wurde, beispielsweise von Christian Marx, der in der Gedenkstätte Brandenburg an der Havel arbeitet, während er von der Möglichkeit des Empowerments durch die Mitarbeit in der Gedenkstätte berichtete.

*Und dazu gehört eben auch die Frage des Empowerns von Menschen mit Lernschwierigkeiten, das ist die Begrifflichkeit nach „Mensch zuerst“, die wir üblicherweise bevorzugen, dass die Gedenkstätten, nicht nur, aber insbesondere Orte, an historischen Orten, sich auch in diese Richtung öffnen, dass sie Menschen, denen üblicherweise, seien wir ehrlich, ein selbstbestimmtes, selbstbewusstes Engagement in der historisch-politischen Bildung häufig nicht zugetraut wird. Und ich glaube, insbesondere die historischen Orte der nationalsozialistischen Verbrechen, sind Orte einer besonderen Sensibilisierungsmöglichkeit. Und insofern haben Gedenkstätten ein großes, großes Potential und Repertoire zu diesen Fragen, zumindest auch in Ansätzen, Antworten zu geben, die natürlich auch wieder hinterfragt werden müssen. (Brandenburg an der Havel: Christian Marx: 11)*

Wegen fehlender Egodokumente wurden Einzelschicksale lange nur am Rande thematisiert, bzw. nur aus Täter\*innenperspektive. Dabei wird hauptsächlich mit Krankenakten gearbeitet, die jedoch aufgrund der abwertenden Haltung der die Akten führenden Mediziner\*innen nur mit Vorsicht verwendet werden können. Intersektionelle Formen von Diskriminierung werden nur ansatzweise thematisiert, jedoch wird dieses Thema zunehmend aufgegriffen, allerdings soll dabei stets die Fokussierung auf die Verbrechen an den jeweiligen historischen Orten gelegt werden. Auch bei aktuell in der Gedenkstätte Hadamar neu entwickelten inklusiven Materialien wird auf intersektionale Verfolgungen eingegangen.

## Objektivierung und Subjektivierung

Wissenschaftliche Diskurse vor und während des zweiten Weltkriegs führten zur Objektivierung und Delegitimierung. So stellten bereits 1920 der zur damaligen Zeit anerkannte Jurist Alfred Hoche und der Mediziner Karl Binding das Lebensrecht von Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen in ihrer einflussreichen und für das NS-Regime handlungsleitenden Arbeit in Frage<sup>9</sup>). Nach der Machtübernahme wurden diese Gedanken weiter forciert und waren der ideologische Nährboden für die Zwangssterilisation und „Euthanasie“.

Das damit verbundene Werturteil wurde nach dem Krieg lange nicht hinterfragt und die Urteile der Erbgesundheitsgerichte lange nicht außer Kraft gesetzt. So musste Gerda B. nach Ende der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft weiter gegen Zuschreibungen kämpfen, weil die Zwangssterilisation als rechtmäßiges Präventionsverfahren durch Mediziner\*innen gedeutet wurde. Ausgehend von nur wenigen Anfällen, was sie im Gespräch immer wieder betont, wurde sie zwangssterilisiert.

*Ja, so ungefähr. Ich bin mit dem Tagesdatum nicht hingekommen. Erstens habe ich keinen Fernseher gehabt und habe keine Zeitung gekriegt. Ich wollte gern immer eine Zeitung haben, Tageszeitung, Tagesspiegel. Und man wusste nicht mehr, hat ja manchmal am Tag geschlafen. Und man hat immer hinter Vorhängen und zugezogenen Gardinen gelegen, also ich bin mit dem Tagesdatum nicht hingekommen. Und darum wollte er [ein Arzt. Anmerkung CH] mir klarmachen, also, dass da ein riesengroßes Manko ist. Sie können mich fragen nach Geschichte, alte historische Sachen, da würde ich den vielleicht in die Pfanne hauen, da würde eine ganze Menge (...), aber ich weiß nicht, ob heute Montag oder Dienstag oder Freitag ist. Und er wollte mir auf diese Art und Weise mir klarmachen, na ja, Sie haben ja einen Stich im Keks, darum sind Sie sterilisiert worden, Sie wissen ja gar nichts. (Gerda B.: 165)*

Die Überwindung dieser Zuschreibung dauerte mehrere Jahrzehnte und beruhte auch auf gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen: Durch die in den 70er Jahren durchgeführte Psychiatriereform wurde die psychiatrische Versorgung verbessert, zunehmend konnten die Bedürfnisse der Betroffenen berücksichtigt werden. Ausgehend von der internationalen Behindertenbewegung wandelten sich die Rollenzuschreibungen gegenüber Menschen mit Behinderungen von „ewigen Kindern“ zu „Expert\*innen in eigener Sache“, beispielsweise sollte durch die ISLs<sup>10</sup> eine selbstbestimmte Lebensführung durch Peer-Beratungsangebote ermöglicht werden. Mit der UN-Behindertenrechtskonvention wurden sie als Rechtssubjekte anerkannt und es konnten Forderungen nach inklusiver Gestaltung von Institutionen erhoben werden<sup>11</sup>. Die veränderten Sichtweisen gegenüber Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen stießen Öffnungsprozesse in „Euthanasie“ Gedenkstätten an.

<sup>9</sup> Vgl. Alfred Hoche/Karl Binding: Die Freigabe der Vernichtung lebensunwerten Lebens. Ihr Maß und ihre Form, Leipzig 1920.

<sup>10</sup> Initiativen selbstbestimmtes Leben.

<sup>11</sup> Vgl. Rudloff/Kersting/von Miquel/Thießen: Ende der Anstalten?.

Menschen mit Behinderungen wurden zunehmend durch die Bereitstellung differenzierter Materialien erreicht. Um die für die Gedenkstättenarbeit neue Zielgruppe anzusprechen und Materialien anzupassen, werden Menschen mit Behinderungen zunehmend in die Gestaltung der Gedenkstättenarbeit eingebunden.

## Aneignung der Geschichte

Nachdem insbesondere in den Anfangsjahren vor allem die Täter\*innenrolle thematisiert wurde, werden zunehmend Räume für Einzelschicksale in Gedenkstätten geschaffen. Hierfür werden Angehörige zunehmend eingebunden, wie beispielsweise in Grafeneck, wo die „engagierte Angehörige“ regelmäßig Führungen durch einen persönlichen Bericht ergänzt.

Die Öffnung der Gedenkstättenarbeit zeigt sich auch dadurch, dass Menschen mit Lernschwierigkeiten eine aktive Rolle bei der Vermittlungsarbeit einnehmen können. Damit kann auch die zugeschriebene Überforderung und das Nichtinteresse überwunden werden. Besonders eindrucksvoll war dieser Aneignungsprozess in der Gedenkstätte Brandenburg an der Havel, wo durch Aktivismus der Selbstvertretungsorganisation von Menschen mit Psychiatrieerfahrungen „Kellerkinder“ die Mitarbeitenden für die Berücksichtigung der bis dato unzureichend angesprochenen Zielgruppen sensibilisiert wurden. Im Rahmen der inklusiven Ausrichtung wurden 2016 Menschen mit Lernschwierigkeiten, die in der ortsansässigen Lebenshilfe-Werkstatt arbeiten, zu „Guides“ ausgebildet, die seitdem Führungen durch den historischen Ort anbieten. Wie Kathrin König, die als „Guide“ in der Gedenkstätte Brandenburg an der Havel arbeitet, beschreibt, wird durch die Mitarbeit in der Gedenkstätte Empowerment ermöglicht.

*Na, indem sie als Guide da sind und als Guide auch die Leute, die nichtbehindert sind, mit ihrer Intelligenz trotz einer Behinderung, die sie mit sich tragen, schlau genug sind, die Gedenkstätte gut darzustellen auch zu gestalten zum Beispiel mit dem Rollenspiel im grauen Gebäude [Dauerausstellung. Anmerkung CH], wie es z.B. der Christian [Marx. Anmerkung CH] und der Mario [weiterer Guide. Anmerkung CH] schon viele Male gemacht haben. Das ist auch ein kleines Rollenspiel mit einem Arzt und einem Heimleiter und das finde ich sehr niedlich, wie sie das beide machen, da ist auch ein klein bisschen Sarkasmus dabei. Das finde ich sehr unterhaltsam. Und so Sachen müsste man mehr mit uns machen, also Menschen mit Behinderungen, dass es mehr Rollenspiele mit Menschen mit und ohne Behinderungen in die Bildungsarbeit eingebaut werden, die zusammenarbeiten. Das müsste man öfter machen. (Brandenburg an der Havel: Kathrin König: 48)*

## Stigmatisierung und Dekategorisierung

Die Betroffenen bzw. Angehörigen hatten Angst vor anhaltenden Stigmatisierungen, weil die Tätersichtweisen und -dokumente lange dominant waren bei der Aufarbeitung der NS-Zwangssterilisation und „Euthanasie“. Um die eigene Deutung der Geschichte darzulegen, engagieren sie sich als Zeitzeug\*innen. Dies war jedoch oft mit Emotionen verbunden und es mussten Barrieren überwunden werden, wovon Frau N. berichtet, deren Mutter in Pirna Sonnenstein ermordet wurde.

*Meine Mutter hat das meinem Sohn erzählt, und dann sagt er: Du hast so viel erlebt, du müsstest mal ein Buch darüber schreiben. Und dann haben wir gesagt: So, jetzt geht es nicht mehr mit den Händen zu schreiben. Dann haben wir gesagt: Mit Computer, das geht so leicht. Als wir dann so weit waren, dann sagt sie: Nein, ich kann nicht, ich will nicht. Auch die Susanne, deine andere Enkelin, die wollte das auch gerne, aber (...) Das ist eigentlich heute das erste Mal, dass sie darüber spricht. (Frau N.: 262)*

Mitarbeitende in Gedenkstätten wollen einen Raum für Berichte von Angehörigen bieten, diesen wird die Funktion des Korrektivs von Krankenakten zugesprochen. Während die Krankenakten nur einen nüchternen Blick auf das Schicksal der Ermordeten geben, ermöglichen Stellungnahmen von Angehörigen eine Annäherung an die individuelle Lebensgeschichte, wie eine pädagogische Mitarbeiterin der Gedenkstätte Hadamar hervorhob.

*(...) die Perspektive der Angehörigen ist natürlich für uns enorm wichtig, weil es einfach die Perspektive der Akten natürlich ergänzt. Das ist das Problem der "Euthanasie", dass wir hauptsächlich die Aktengrundlage haben, die natürlich ein sehr konkretes Bild der Täterinnen und Täter haben und uns nicht die Möglichkeit bietet, da den Menschen näher zu kommen. Das ist dann die Perspektive, die durch die Angehörigen ergänzt wird. (...) (Hadamar: PM AL: 35)*

Vor dem Hintergrund des Fehlens von Egodokumente sehen die Mitarbeitenden der Gedenkstätten die Sensibilisierung für abwertende Sprache in den Krankenakten als Aufgabe der Bildungsarbeit. So hob Kathrin Bauer (pädagogisch-wissenschaftliche Mitarbeiterin der Gedenkstätte Grafeneck) die Leerstellen der Krankenakten hervor, die kein Blick auf das Individuum ermöglichen, sondern lediglich eine defizitorientierte Beschreibung beinhaltet.

*Wenn da drinnen steht, der Mensch hat einen schweren Defekt. Also, was ist das für eine Abwertung und dass es kein Zufall ist, und dass es in der Zeit so war. Dass es das Bild der Menschen wiedergibt, das auf Menschen mit Behinderungen wirkte. Ich glaube, das ist ganz, ganz wichtig. Da kann man Schüler wunderbar sensibilisieren, also die sehen das dann ganz schnell und verstehen auch, dass so eine Krankenakte nicht wirklich viel über eine Person hergibt. Man kann einfach mal Fragen stellen wie: Was wisst ihr jetzt über die Person, nachdem ihr das gelesen habt und da kommt das dann oft auch gleich so zurück, so wirklich viel nicht. Das finde ich ganz, ganz wichtig, sich diese Leerstelle bewusst zu machen, das finde ich ganz, ganz wichtig. (Grafeneck: Kathrin Bauer: 21)*

## Selbstdeutung und Fremdkonstruktion

Die Eugenik formierte sich bereits im Kaiserreich und radikalisierte sich in der Weimarer Republik zunehmend. Auch im Nachkriegsdeutschland wurden an eugenischen Gedanken festgehalten, hieraus folgte, dass Opfern der „Euthanasie“ und Zwangssterilisation kein NS-Opferstatus zugesprochen wurde. Auch die Diakonie beteiligte sich an diesen Diskursen. Bereits auf der Treysaerer Konferenz 1931 wurde eine differenzierte Fürsorge (Fokus beim diakonischen Handeln auf „erblich Gesunde“) gefordert und die Zwangssterilisation als legitimes Präventionsmittel gesehen. Auch nach dem zweiten Weltkrieg wurde die zwangsweise Sterilisation nicht problematisiert und mit Forderungen nach einem neuen Gesetz an die Überlegungen der Treysaer Konferenz angeknüpft<sup>12</sup>. Die historisch bedingte abwertende Haltung gegenüber Menschen mit Behinderungen wurde lange beibehalten. Die Überwindung dieser beruhte neben der allgemeinen Empowerment Bewegung auch auf der Arbeit von Ulrich Bach, der mit seiner „Theologie nach Hadamar“ einer auf die Bedürfnisse aller berücksichtigenden „ebenerdigen Theologie“ bot, die auch Menschen mit Behinderungen einschließt und somit anschlussfähig an ein Inklusionsparadigma ist<sup>13</sup>.

Die Sichtweisen der Betroffenen wurden bei der Aufarbeitung lange nicht berücksichtigt. Erst die neue Interpretation der abwertend formulierten Krankenakte ermöglichte es, ein positives Bild zu zeichnen.

*Schlug eine – das war am 24. September – schlug eine große Fensterscheibe ein, ohne sich zu verletzen. Zwangsjacke. Und am nächsten Tag hat sich das wiederholt. Und dann steht da: Gitterbett. Hat sie wieder eine Fensterscheibe eingeschlagen. Und ich weiß heute, das wurde mir auch von einem Psychiater gesagt und von Fachleuten, diese Kinder, die haben genau gewusst, dass sie sterben müssen. Sie hat sich gewehrt. Die hat sich gewehrt bis zuletzt. (Antje K. zweites Gespräch: 65)*

## Fazit

Wie erörtert, wurde sowohl das (familiäre) Gedenken als auch die Erinnerungskultur in „Euthanasie“-Gedenkstätten durch die langanhaltende Beibehaltung gesellschaftlicher Normen erschwert. Erst die teilweise Überwindung der stigmatisierenden Fremdzuschreibung ermöglichte neue Deutungen gegenüber Betroffenen der NS-Zwangssterilisation und „Euthanasie“ sowie Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen. Der Ausgrenzung und Abwertung seitens der öffentlichen Verwaltung wurde die Teilhabe und Wertschätzung in den Familien gegenübergestellt. Bei den Betroffenen der

<sup>12</sup> Vgl. Uwe Kaminsky: Zwischen Rassenhygiene und Biotechnologie. Die Fortsetzung der eugenischen Debatte in Diakonie und Kirche, 1945 bis 1969, in (Zeitschrift für Kirchengeschichte)<sup>116</sup> 2005, 204-241.

<sup>13</sup> Vgl. Anne Krauß: Barrierefreie Theologie. Das Werk Ulrich Bachs vorgestellt und weitergedacht, Stuttgart 2014.

Zwangsterilisationen ist ein Druck zur Normalisierung des eigenen Lebens erkennbar, durch Ahnenforschung sowie das Bestehen im Bildungswesen und im Berufsleben sollte die eigene Wirkmächtigkeit dargestellt werden, was als Folge der fortdauernden Stigmatisierung gedeutet werden kann.

Erst durch Aneignungsprozesse konnten die Sichtweisen in den politischen und öffentlichen Diskurs eingebracht werden: Zum einen haben die Betroffenen, die den Mut fanden, sich im Rahmen der Gespräche mit dem BEZ zu öffnen, die Deutung der eigenen Familiengeschichte darzulegen und ergänzten dadurch die nach wie vor dominierenden abwertend formulierten Krankenakten mit persönlichen, wertschätzenden Erzählungen. Zum anderen konnten durch die Aktivitäten im Rahmen der Behindertenbewegungen und Engagement wie beispielsweise die Arbeit als „Guide“ in der Gedenkstätte Brandenburg an der Havel nicht nur die Schicksale für die Betroffenen der NS-Zwangsterilisation und „Euthanasie“ in den Fokus gerückt werden, sondern auch Empowerment durch das Auftreten in einer Expert\*innenrolle, in der faktenbasiert über den historischen Tatkomplex berichtet wird, ermöglicht werden. Hierfür sind Aushandlungsprozesse von Nöten, weil Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen nach wie vor noch keine aktive Rolle in der Erinnerungspolitik selbstverständlich zugeschrieben wird.

Aktuell können auch an anderen historischen Orten, die sich mit den Verbrechen gegen Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen auseinandersetzen, Ansätze zur Öffnung erkannt werden. So entwickelt die Gedenkstätte Grafeneck ein Projekt gemeinsam mit der ortsansässigen Samariterstiftung und in der Johannesdiakonie Mosbach wird durch inklusive Tandems an das Schicksals Maria Zeitler, einem aus Mosbach deportierten Opfer, erinnert.

Grundlegend kann festgehalten werden, dass die veränderten Normen und Praktiken im Umgang mit Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen die Erinnerungskultur in Gedenkstätten beeinflussten. Die Auswirkungen der Rollenzuschreibung und -übernahme von Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen (sowie der zunehmende Aktivismus von ihnen) auf den Bewusstseinswandel und die Veränderung sozialer Praktiken bis hin zur Anpassung (rechtlicher) Normen müssen jedoch weitergehend untersucht werden.

## Literatur

- Alfred Hoche/Karl Binding: Die Freigabe der Vernichtung lebensunwerten Lebens. Ihr Maß und ihre Form, Leipzig 1920.
- J. Thomas Hörnig: Körperbilder – Krankenmorde. Die nationalsozialistische T4-Aktion und die Reaktion von Angehörigen, Stuttgart <sup>12</sup>2023.
- Uwe Kaminsky: Zwischen Rassenhygiene und Biotechnologie. Die Fortsetzung der eugenischen Debatte in Diakonie und Kirche, 1945 bis 1969, in (Zeitschrift für Kirchengeschichte)<sup>116</sup> 2005, 204-241.
- Anne Krauß: Barrierefreie Theologie. Das Werk Ulrich Bachs vorgestellt und weitergedacht, Stuttgart 2014.
- Philipp Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/ Basel <sup>15</sup>2015.
- Wilfried Rudloff/Franz-Werner Kersting/Marc von Miquel/Malte von Miquel (Hg.): Ende der Anstalten? Großeinrichtungen, Debatten und Deinstitutionalisierung seit den 1970er Jahren, Paderborn 2022.
- Hans-Walter Schmuhl: Rassenhygiene, Nationalsozialismus, Euthanasie. Von der Verhütung zur Vernichtung "lebensunwerten Lebens". 1890 – 1945, Göttingen 1987.
- Hans-Walter Schmuhl/Ulrike Winkler (Hg.): Welt in der Welt. Heime für Menschen mit geistiger Behinderung in der Perspektive der Disability History, Stuttgart 2013.

# **Ansätze diakonischer Sozialraumorientierung in Südkorea:** Überlegungen zur Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und evangelischen Kirchengemeinden

*Seong-Joon Hwang*

Südkorea hat seit dem Ende des Koreakrieges eine erstaunliche wirtschaftliche Entwicklung durchlaufen. Freilich erfolgte diese zunächst noch unter einem diktatorischen Regime. Nach der Einführung der Demokratie wurden eine staatliche Verwaltung und ein Sozialhilfesystem nach dem Vorbild der USA aufgebaut. Das soziale Sicherungssystem in Südkorea kann als Wohlfahrtsstaat auf niedrigerem Niveau gekennzeichnet werden, bei dem die einzelnen Bürgerinnen und Bürger ein höheres Maß an Eigenverantwortung und Risikoabsicherung übernehmen müssen. Zugleich sind unsichere Arbeitsbedingungen und der Niedriglohnsektor verhältnismäßig groß. Vor diesem Hintergrund wird als ein Ansatz der weiteren sozialpolitischen Entwicklung Südkoreas die Stärkung der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Verwaltung und Zivilgesellschaft auf lokaler Ebene diskutiert, um auf diese Weise die Bedürfnisse der einzelnen Menschen besser aufnehmen zu können und die Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungen entsprechend auszurichten.

Kapitel 1: Zunächst wird erläutert, warum die Evangelische Kirche in Südkorea als Partnerin des Sozialstaats mit Bezug auf die Sozialraumorientierung in den Blick kommt. Als Bezugsland für diese Diskussion dient Deutschland, das aufgrund des Subsidiaritätsprinzips im Aufbau des sozialstaatlichen Systems die Kooperation mit nichtstaatlichen Trägern festgeschrieben hat. Die Diakonie Deutschland wird als evangelischer Wohlfahrtsverband vorgestellt, der über seine Mitgliedseinrichtungen wesentlich zum Aufbau einer subsidiären Trägerstruktur beiträgt und als Partnerin des Sozialstaats Einfluss auf die Gestaltung der Sozialpolitik in Deutschland nimmt. Die Studie orientiert sich daran, ein diakonisches Sozialraum-Modell für Südkorea zu entwickeln, das analog zum deutschen System die Zusammenarbeit zwischen staatlicher Seite mit ihren verschiedenen Gliederungen und zivilgesellschaftlichen Akteuren befördern möchte. Da es als Sozialraumansatz auf die lokale Ebene bezogen ist, werden die Kommunalverwaltung auf der einen Seite und die Kirchengemeinden auf der anderen Seite untersucht. Das zu entwickelnde Modell soll zu einer höheren Passgenauigkeit sozialer Dienstleistungen führen und Kirchengemeinden in ihrem Engagement für soziale Gerechtigkeit bestärken – also zu einer Win-win-Kooperation führen, die Selbstbestimmung und Selbsthilfe im Sozialraum durch Engagement im Namen der Nächstenliebe befördert.

Zur Klarheit trägt hierfür bei, dass sechs Leitfragen für die Studie entwickelt werden:

1) Worin bestehen Probleme der sozialen Dienstleistungen in Südkorea?

- 2) Was ist das Konzept ‚Sozialraumorientierung‘ als Alternative zur Verbesserung der sozialen Dienstleistungen in Südkorea?
- 3) Was ist die Rechtfertigung der Evangelischen Kirche Südkoreas als die ‚Öffentlich-Gemeinnützige Partnerin‘ zur Verbesserung der Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungen Südkoreas?
- 4) Welche Implikationen lassen sich für die Evangelische Kirche Südkoreas für die Verbesserung ihrer diakonischen Arbeit gewinnen, indem die vergleichende Studie zwischen dem ‚Q8 Projekt‘ in Hamburg als Beispiel mit dem Konzept Sozialraumorientierung und ‚Dail-Community‘ als Repräsentant von NPOs der Evangelischen Kirche Südkoreas in Auftrag gegeben wird?
- 5) Was ist das südkoreanische und diakonische Sozialraum-Modell?
- 6) Was sind rechtliche und institutionelle Bereitschaften auf die wirksame Ausführung dieses Sozialraum-Modells?

Um die sechs Leitfragen zu beantworten, geht die Arbeit wie folgt vor: Nach der Analyse der Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungen in Südkorea in Kap. 2 werden im folgenden Teil (Kap. 2 bis Kap. 5) die theoretischen Hintergründe der Sozialraumorientierung als Fachkonzept dargestellt. Der zweite Teil (Kap. 6) entwickelt die Konzeption eines diakonischen Sozialraum-Modells für Südkorea. Der dritte Teil (Kap. 7) enthält eine empirische Erhebung: In qualitativen Interviews wurden auf kommunaler Seite die Verantwortlichen für Sozialarbeit und auf kirchlicher Seite Vorsitzende der diakonischen Arbeit befragt, um so das entwickelte Modell mit Rückmeldungen von der Praxisseite abzugleichen.

Kapitel 2: Hier wird die Geschichte der Rahmenbedingungen für die Bereitstellung sozialer Dienstleistungen in Südkorea durch den Staat und freie Organisationen skizziert. Daraus werden ihre vier zentralen Problemlagen resultiert: die Dezentralisierung der Zuständigkeit für die staatliche Sozialarbeit; die Zentralisierung der staatlichen Sozialarbeit; die Begrenzung der Interaktion zwischen öffentlichen und freien sozialstaatlichen Dienstleistungssystemen; der Mangel an zuständigen Beamten/Innen für Sozialarbeit. Durch diese Probleme werden insbesondere Überschneidungen und Ineffizienzen deutlich. Sozialpolitik wird lediglich zentral geplant und administriert. Mit anderen Worten gibt es bisher keine wirkliche „Wohlfahrtsverwaltung“, mit der individuell auf die Bedarfe der Bürger reagiert werden könnte.

Die Begrenzungen der Interaktion zwischen den öffentlichen und freien sozialstaatlichen Dienstleistungssystemen und der Mangel an zuständigen Beamten für Sozialarbeit von diesen Problemlagen sollten in relativ kurzer Zeit im Rahmen diakonischer Sozialraumorientierung wirksam verbessert werden. Daher wird der Fokus auf die Lösung dieser zwei Probleme gelegt und dafür ein Fachkonzept wie die Sozialraumorientierung in

Deutschland vorgeschlagen.

Kapitel 3: Diskutiert wird dann das Fachkonzept Sozialraumorientierung zur Vernetzung von Akteuren im Sozialraum und zur Bildung wirksamer sozialer Dienstleistungsnetzwerke. Von ihm werden Lösungsperspektiven für die erörterten Probleme erwartet. Die einschlägigen deutschen Ansätze im Blick auf Sozialstruktur, Organisation, Netzwerk und Individuum sowie die fünf Handlungsprinzipien, die auf den Willen und das Interesse der Menschen, der Förderung von Eigeninitiative und dem Ansetzen an den Ressourcen des sozialen Raumes nach Wolfgang Hinte<sup>1</sup> ausgerichtet sind, werden dargestellt. Eine Übertragung dieser Vorstellungen auf Südkorea setzt einen klaren Bezug auf Willen und Stärke der Betroffenen und den Ansatz beim sozialen Kapitel voraus. Hierfür werden fünf institutionelle Bereitschaften vorgestellt: der Paradigmenwechsel der staatlichen Sozialarbeit; die Aktivierungsansätze des sozialen Kapitals als Grundlage der sozialen Netzwerke; die Profi-Netzwerke; sozialräumliche Organisationen; die finanzielle Unabhängigkeit der Kommunalverwaltung.

Kapitel 4: Um die geschichtliche Rechtfertigung der Evangelischen Kirche in Südkorea (EKS) als eine Partnerin der südkoreanischen diakonischen Sozialraumorientierung zu sichern, wird ihr soziale Engagement in seiner geschichtlichen Entwicklung bis heute zusammengefasst und Begrenzungen desselben analysiert: Diese liegen im gegenwärtigen Relevanzverlust diakonischer Arbeit, dem ineffizienten Ressourceneinsatz und einer mangelhaften Kooperation mit der Kommunalverwaltung. Um solche Begrenzungen zu beseitigen, werden die Förderung öffentlicher Theologie, Netzwerk Kirchengemeinde-Kommunalverwaltung und Digitale Quartiersplattformen beschrieben. Abschließend werden zwei Kirchengemeinden als Erfolgsfälle diakonischer Arbeit in Südkorea dargestellt.

Kapitel 5: Das sozialraumorientierte „Quartierprojekt-Q8“ der Evangelischen Stiftung Alsterdorf (ESA) als eine diakonische NPO in Deutschland und „Dail-Community“ als eine evangelische und diakonische NPO in Südkorea werden verglichen und analysiert, um einen Schnittpunkt für die Übertragung des Konzepts der Sozialraumorientierung auf Südkorea zu finden. Als Fazit dieser Vergleichsstudie wird deutlich, dass die diakonische Arbeit in Südkorea ihr Paradigma ändern muss, um den Willen der Menschen stärken zu können und so Sozialraumorientierung einzuführen. Hierfür werden konkrete Vorschläge entwickelt: z. B. die Durchführung von Organisationsanalysen zur besseren Nutzung von Ressourcen, Änderung der Routinen und reflexive Teamarbeit usw.

Kapitel 6: Auf dieser Grundlage wird ein diakonisches Sozialraummodell für Südkorea entwickelt. Dazu wird die Gründung eines diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Südkorea (DW der EKS) vorgeschlagen, welches dann hinsichtlich seines Profils, seiner Hauptaufgaben und seiner Struktur beschrieben wird. Der Hauptzweck des DWs der EKS

---

<sup>1</sup> Vgl. Wolfgang Hinte/Helga Treeß: Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlage, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik, Weinheim/München 2007.

besteht in der Realisierung der Sozialraumorientierung – andere Aufgaben, die ein diakonisches Werk in Deutschland wahrnimmt, kommen nicht vor. Das DW der EKS wird so funktional vor allem als soziale Vermittlungs- und Dienstleistungsagentur bestimmt. Diese soll dann rechtlich durch eine Vorrangigkeit der Zuständigkeit – die man als Übertragung des Subsidiaritätsgedankens verstehen kann – abgesichert werden. In diesem Zusammenhang wird auch die Sozialanwaltschaft für die Rechte der betroffenen Menschen als zentrale Funktion des DWs der EKS eingeführt. Dieser wichtige Grundsatz wird strukturell reflektiert (Auditierung, Klientenparlament, Betroffenenbeirat usw.).

Kapitel 7: Dieses in praktischer Hinsicht differenziert entwickelte Modell wurde im Rahmen der Tiefeninterviews von vier Personen, je zwei aus einer Kommunalverwaltung und aus einer Kirchengemeinde, einem Reflexionsprozess unterzogen. Dabei wurde, ausgehend von Fragen zu den Rahmenbedingungen und der Steuerung sozialer Dienstleistungen in Südkorea, das Sozialraummodell hinsichtlich seiner Angemessenheit, seiner Praktikabilität und seiner Umsetzbarkeit hinterfragt. Die Ergebnisse bestätigen das entwickelte Modell. Auch hier ist die Darstellung der Befunde wieder stark auf Praxisprozesse oder deren Voraussetzungen bezogen.

Basierend auf bisherigen Forschungsergebnissen soll durch das DW der EKS als das diakonische Sozialraum-Modell in Südkorea gesichert werden, zum einen institutionell die segmentierten Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungen in Südkorea zu vereinheitlichen, und zum anderen ihre Auswirkung durch die Vernetzung zwischen öffentlichen Institutionen und privaten Institutionen bzw. zwischen privaten Institutionen im Rahmen der Sozialarbeit zu erhöhen. Zudem soll die in jeweiligen Regionen bedarfsgerechte Sozialarbeit durch basierte Projekte auf Bewohnerwillen und ihr rechtliches Sozialhilfesystem ausgeführt werden. Es ist auch möglich, potenzielle Ressourcen von Bewohner/Innen und Sozialhilfeempfänger/Innen in Kommune ständig freizulegen sowie regionale Selbstbestimmung zu fördern und Grundlage der Gemeinwesenarbeit und Gemeinwesenökonomie aufzubauen. Außerdem soll das DW der EKS eine Rolle als eine Agentur spielen, durch die transparent, professionell und praktisch Sach- und Humanressourcen der EKS in regionale Sozialarbeit eingesetzt werden können. Das DW der EKS soll EKS auch Motivation, Herausforderung und Anregung hinsichtlich der diakonischen Arbeit zur Verfügung stehen.

Durch diese Doktorarbeit wurde schließlich das diakonische Sozialraum-Modell in Südkorea entwickelt. Dies bedeutet, dass das Konzept Sozialraumorientierung zum ersten Mal in Südkorea vorgestellt und eingeführt wird und damit eine Grundlage der sozialräumlichen Arbeit aufgebaut werden kann.

## Literatur

Wolfgang Hinte/Helga Treeß: Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlage, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik, Weinheim/München 2007.

### **3. Diakoniewissenschaftliche Abschlussarbeiten 2024/2025**

# Finanzierung von Wohlfahrtsunternehmen in der Non-Profit-Managementliteratur

## Entwicklungen und Schwerpunkte in den Jahren 2000–2024

*Jens Ayasse*

Die Masterarbeit untersucht die Entwicklung der Finanzierung von Wohlfahrtsunternehmen in der deutschsprachigen Non-Profit-Managementliteratur im Zeitraum von 2000 bis 2024. Ziel der Arbeit ist es, Veränderungen in den Finanzierungsquellen, deren Relevanz und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesen Quellen zu analysieren und darzustellen.

Zunächst wird über eine historische Einordnung der Wohlfahrtspflege in Deutschland, die Entwicklung im Bereich der Finanzierung dargestellt vom Leistungsstaat bis zum New Public Management. Die Finanzierung wandelte sich von staatlich finanzierten und spendenbasierten Modellen hin zu einem Finanzierungsmix aus unterschiedlichen Quellen. Der Untersuchungszeitraum wurde in fünf Abschnitte mit je 5 Jahren untergliedert. Pro Abschnitt wurden vier Literaturquellen untersucht. Hierbei wurden die behandelten Finanzierungsquellen und deren Ausführungstiefe analysiert. Die Bewertung erfolgte anhand eines Punktesystems, um die Relevanz und Tiefe der Diskussion zu quantifizieren. Die Ergebnisse wurden tabellarisch aufbereitet und interpretiert, um Entwicklungen und Schwerpunkte zu identifizieren. Hierbei wurden Finanzierungsquellen in Kategorien gefasst.

Die Analyse zeigt in der betrachteten Literatur eine Zunahme der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Finanzierungsfragen von Wohlfahrtsunternehmen über den betrachteten Zeitraum. Während in den frühen 2000er Jahren Finanzierung oft nur als Teilaspekt in allgemeinen Managementwerken behandelt wurde, entstanden ab Mitte der 2000er Jahre spezialisierte Publikationen. Die Literatur reflektiert die wachsende Komplexität und Diversifizierung der Finanzierungslandschaft und zeigt neue Ansätze sowie an Relevanz verlierende Finanzierungsquellen auf. Die Arbeit verdeutlicht, dass der Finanzierungsmix von Wohlfahrtsunternehmen pluraler und dynamischer geworden ist. Öffentliche Mittel und Fundraising bleiben zentral, doch weitere Quellen und eigene Erträge gewinnen an Gewicht, z.B. um Abhängigkeiten zu reduzieren. Die Masterarbeit schafft einen Überblick über die Entwicklung der Finanzierung von Wohlfahrtsunternehmen in der Non-Profit-Managementliteratur und leistet einen Beitrag zur Verständnisbildung in einem sich wandelnden Finanzierungsumfeld. Sie kann als Ausgangspunkt für weitere Forschung oder zur Überprüfung des eigenen Finanzierungsportfolios von Wohlfahrtsunternehmen genutzt werden.

## **Bestattungen in Einsamkeit und Armut.**

Theologische Überlegungen zur ordnungsbehördlichen Bestattung sowie Darstellung einer diakonischen Dienstleistungserstellung zur Bestattungsvorsorge.

*Stephanie Hecke*

Der Tod ist ein Teil menschlicher Existenz. Das Faktum der Endlichkeit menschlichen Lebens als Teil der *conditio humana* hat Menschen über alle Kulturen und Zeiten hinweg vor die Aufgabe gestellt, sich dazu zu verhalten, wie sie mit ihren Verstorbenen umgehen, wie sie ihre verstorbenen Mitmenschen verabschieden, bestatten, betrauern und sich an sie erinnern. Die hier vorgestellte Masterarbeit stellt dar, wie Menschen in Einsamkeit und Armut in der deutschen Gegenwart bestattet werden, diskutiert in theologischer Hinsicht den Status des verstorbenen Körpers und entwirft zuletzt eine diakonische Bestattungsvorsorge, die eine würdevolle Bestattung von Menschen in Einsamkeit und Armut zum Ziel hat. Bestattungen sind eine Angelegenheit der Familie. Dies gilt in Deutschland in rechtlicher wie in soziokultureller Hinsicht. Die Bestattungskultur ist jedoch keine feste kulturelle Größe, sondern verändert sich als Abbild des gesellschaftlichen Wandels. Verstärkt wird dies durch die Bestattungsbranche, die die Versorgung der Toten seit den 1980er Jahren als Dienstleistungsangebote auf dem Bestattungsmarkt ökonomisiert. Im diametralen Gegensatz zum Marktgeschehen der Bestattungsbranche steht die Bestattung Verstorbener, die keine rechtlichen Angehörigen hatten und folglich im Auftrag des Staates ordnungsbehördlich bestattet werden. Dabei handelt es sich um eine rudimentäre Form der Bestattung, die kritisiert werden kann, da sie lediglich den Minimalstandard einer Bestattung vorsieht und überwiegend vom Ziel der Kosteneinsparung geprägt ist. Aus diakonisch-theologischer Perspektive muss eine Bestattung, die der Würde des Menschen gerecht wird, mehr leisten als die hygienische Versorgung des Leichnams. Dem Leichnam kommt als Erinnerungszeichen an den verstorbenen Menschen bleibende Würde zu. Dies erfordert eine qualitativ höherwertige Bestattungsform für Menschen in Einsamkeit und Armut, als es die gegenwärtige ordnungsbehördliche Bestattung ermöglichen kann. So ergibt sich aus christlicher Perspektive neben der marktlichen Bestattungsbranche und der staatlichen ordnungsbehördlichen Bestattung ein dritter Zugang zur Bestattung von Menschen, eine diakonische Bestattung. Diese beinhaltet folgende zentrale Elemente: Einen geschützten Raum der Beratung zum Thema Bestattung, das Festlegen einer rechtlich bindenden Bestattungsvorsorge, die Durchführung der Bestattung ab Eintritt des Todes, die Gestaltung der Trauerfeier sowie des Grabes. Eine Bestattungsdiakonie ist ein Bekenntnis zum diakonischen Profil, innovativ auf

Not zu reagieren, anwaltschaftlich für Personengruppen einzustehen, deren Würde verletzt wird und dies durch Aufklärung wie durch eigene Angebote präventiv zu verhindern.

## Evangelische Kindertageseinrichtungen als Labore für gesellschaftliche Transformation

*Martin Kleinert*

Der Klimawandel, das Artensterben, die Pandemie, und das Erstarren demokratiefeindlicher Tendenzen, die Fremdenfeindlichkeit und Rassismus befördern, stellen frühkindliche Pädagogik in evangelischen Kindertageseinrichtungen vor neue Herausforderungen. Viele Forschende sehen die heutige Zeit als Beginn eines neuen erdgeschichtlichen Zeitalters, des Anthropozäns. Der ungehemmte Einfluss des Menschen auf die Erde wurde möglich durch den stetig zunehmenden Kapitalismus, der seinen Ursprung im Kolonialismus hat. Damit einhergehend wuchs die Entfremdung des Menschen von der Natur und sich selbst.

Mit Hartmut Rosas Soziologie der Weltbeziehung und seinen Begriffen der Unverfügbarkeit und der Anverwandlung wird ein Kontrapunkt zur Aneignung und Verfügbarmachung gesetzt, welche die Wesensmerkmale des Kapitalismus sind und die Ausbeutung von Menschen und Natur erst ermöglichen. Mit der Agenda 2030 der UNO und den darin formulierten Sustainable Development Goals verpflichten sich die Mitgliedsstaaten zu umfassenden gesellschaftlichen Transformationsprozessen. Transformation wird zum politischen Handlungszwang. Eine demokratische Regierung steht vor der Herausforderung, wirksame Maßnahmen im Sinn der SDGs einzuführen und gleichzeitig mehrheitsfähig zu bleiben. Mit der Offenen Werkstattpädagogik und dem systemischen Konsensieren werden zwei Konzepte vorgestellt, die für eine kindzentrierte Pädagogik in Kitas und Entscheidungsfindungen ohne Verlierer stehen. In der Tradition der humanistischen Psychologie stehend, fördern beide Konzepte die Stärken und Kompetenzen des Individuums.

Es wird gezeigt, dass in Kindertageseinrichtungen bereits viele SDGs im institutionellen und pädagogischen Handeln eine Rolle spielen. Transformation wird erlebbar. Dies wird durch die TeilnehmerInnen einer Gruppendiskussion bestätigt. Die Offene Werkstattpädagogik wird als wirksames Konzept gesehen, Selbstbewusstsein, Resilienz und soziale Kompetenz bei Kindern zu fördern. Diese Eigenschaften werden als wichtig angesehen, damit die Kinder gut die anstehenden gesellschaftlichen Transformationsprozesse mitgestalten können.

## **Gemeindeberatung im Wandel**

### Aktuelle Untersuchung der internen systemischen Beratung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg

*Cornelia Korn*

Gesellschaftliche Umweltveränderungen veranlassten die evangelischen Kirchen in Deutschland immer wieder zu neuen Reformen und organisatorischen Anpassungen. Als Reaktion darauf etablierte sich die ursprünglich aus Amerika stammende Idee einer internen Gemeindeberatung in den siebziger Jahren erstmals in Deutschland. Im Jahr 1995 entstand eine solche kircheninterne, systemische Beratung auch in der Evang. Landeskirche in Württemberg (ELKW), zunächst als Arbeitsgemeinschaft, heute als feste Einrichtung innerhalb der ELKW. Kirchengemeinden, Distrikte und Bezirke, aber auch kleinere Einheiten oder andere kirchliche Einrichtungen nutzen seither dieses Beratungsangebot.

Seit der Entstehung und Entwicklung dieser internen Gemeindeberatung war und ist die ELKW diversen Veränderungen und Einflüssen sowohl durch ihre interne als auch externe Umwelt ausgesetzt. Die Masterarbeit setzt an diesen Veränderungen und ihren Auswirkungen auf die ELKW und ihre interne Gemeindeberatung an. Als Organisation und soziales System verfügen sowohl die Gemeindeberatung als auch die ELKW selbst über eine eigene Geschichte, sich daraus gebildeter Narrative, Muster und Strukturen. Diese werden untersucht und dargestellt. Vor dem Hintergrund der aktuell verschiedenen, parallellaufenden Veränderungsprozesse innerhalb der ELKW und den damit verbundenen Herausforderungen wird überprüft, inwiefern diese den Zweck und Auftrag sowie die Beratungstätigkeit der Gemeindeberatung beeinflussen. Basis hierfür ist die Auswertung von zwei Experteninterviews sowie einer internen Befragung der aktuell aktiven Beratenden innerhalb der Gemeindeberatung. Bei der Analyse werden auch kritische Punkte wie persönliche oder finanzielle Abhängigkeiten, auftretende Resonanzen bei Beratenden und die, auch auf Seiten der Gemeindeberatung, knapper werdenden Ressourcen berücksichtigt.

Es zeigt sich, dass die Gemeindeberatung als Subsystem der ELKW und gleichzeitig eigenständiges soziales System einerseits den Prämissen und Eigenheiten sozialer Systeme unterliegt und andererseits stark strukturell gekoppelt ist mit den Veränderungen innerhalb der ELKW. Nicht nur die Beratenen bedürfen einer Erhöhung ihrer Reflexions- und dauerhaften Lernfähigkeit, sondern auch die GOW als soziales System und deren Arbeitsbereiche sind auf eine solche angewiesen. Anhand der herausgearbeiteten Herausforderungen für die Gemeindeberatung zeigt die Arbeit mögliche Konsequenzen und Ideenansätze für den Erhalt einer funktionalen, internen systemischen Gemeindeberatung in der ELKW und Entwicklungswege für die Zukunft auf.

## **Erstellung eines Handlungsleitfadens zur Strategischen Analyse für Unternehmen im Non-Profit Bereich**

Anhand eines Fallbeispiels aus der Kinder- und Jugendhilfe

*Björn Lohmann*

Der Non-Profit Sektor stellt besondere Anforderungen an die strategische Ausrichtung von Organisationen, da die Gewinnmaximierung nicht das primäre Ziel ist. Vielmehr stehen soziale, gesellschaftliche oder gemeinnützige Zwecke im Vordergrund. Das Spannungsfeld wirkt sich vor allem auf die Strategien und die Ausrichtung der Organisationen aus. Die Aufgabe des Managements ist es, eine geeignete Strategie und passende Maßnahmen zu generieren und umzusetzen, um die eigene Mission unter dem wirtschaftlichen Druck zu erfüllen.

Gerade in der Kinder- und Jugendhilfe wird die Diskrepanz zwischen dem Umgang mit Geld, sowie dem Druck wirtschaftlich handlungsfähig zu sein, bei zeitgleicher Forderung pädagogisch sinnvolle und wertvolle Arbeit zu leisten, sichtbar. In Deutschland gibt es 38.785 Einrichtungen in der Kinder- und Jugendhilfe. Im Jahr 2020 wurden bereits 58 Mrd. € für die Durchführung von Angeboten in der Kinder- und Jugendhilfe ausgegeben. Die Einnahmen in der Kinder- und Jugendhilfe sind hingegen im Verhältnis zu den Ausgaben erheblich niedriger. So wurden im Jahr 2020 wurden knapp 3,2 Mrd.€ eingenommen.

Zeitgleich sind die Organisationen fundamentalen Umwälzungsprozessen ausgesetzt. Die Ereignisse beeinflussen den Unternehmensalltag entscheidend, lassen sich aber oft nur schwer vorhersagen. Die Komplexität der Unternehmensumwelt führt zu Unsicherheit, weil die eigenen Prognosen immer vager werden. Daraus resultiert, dass Problemlösungen von immer kürzerer Dauer sind. Die Schnelllebigkeit und die häufigen Veränderungen führen im schlimmsten Fall zu Planlosigkeit. Die Planlosigkeit wird durch die finanzielle Mittellosigkeit verstärkt. Die begrenzten Mittel müssen genutzt werden, um einfache, schnelle, sowie nachhaltige und wirksame Strategien zu finden.

Obwohl die Träger als reine Wirtschaftsunternehmen agieren, haben weniger als 10% der Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe eine wirtschaftliche Grundausbildung. Hinzu kommt, dass in den Unternehmen diverse Analysemethoden bekannt sind, allerdings gar nicht zur Anwendung kommen. Die Ursachen liegen oftmals im Umfang der strategischen Analysen. Entweder wird ein hoher Personalaufwand benötigt, um eine umfangreiche Analyse zu erstellen. Oder der zeitliche Aufwand für die Erstellung einer Analyse wird als zu groß.

Aus diesem Grund widmet sich die vorliegende Arbeit der Erstellung eines Handlungsleitfadens zur strategischen Analyse für Unternehmen im Non-Profit Bereich unter der Berücksichtigung eines Fallbeispiels aus der Kinder- und Jugendhilfe.

Im Rahmen dieser Arbeit wird zunächst die theoretische Grundlage der strategischen Analyse und des Non-Profit Managements beleuchtet. Dabei werden drei verschiedenen Analysemethoden vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit hin untersucht. Ein besonderes Augenmerk bei der Untersuchung liegt auf den spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten von Organisationen aus dem Non-Profit Sektor.

Anschließend werden die untersuchten Analysemethoden anhand einer Organisation aus der Kinder- und Jugendhilfe angewendet. Durch die Analyse der Organisation, sowie ihrem Umfeld und der Ableitung von Handlungsempfehlungen wird ein Handlungsleitfaden entwickelt, der als Orientierungshilfe für ähnliche Organisationen dienen kann. Das Ergebnis der Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, das strategische Management im Non-Profit Bereich zu professionalisieren.

## **Fundraising als Finanzierungsmethode für kleine gemeinnützige Vereine**

Ein strategisches Konzept am Beispiel des Junghof Kappel e.V.

*Paula Lottmann*

In dieser Masterarbeit wurde untersucht, inwiefern das Management-Modell für strategisches Fundraising nach Urselmann eine geeignete und realisierbare Finanzierungsmethode für kleine, gemeinnützige Organisationen darstellen kann. Die zunehmende finanzielle Unsicherheit im gemeinnützigen Sektor, insbesondere für kleinere Träger, die über keine professionellen Fundraising-Strukturen verfügen, erfordern in vielen Fällen eine Neuausrichtung der finanziellen Planung, bei welcher ein strategisches Fundraising ansetzen kann. Theoretische Grundlage bildet das Fundraising-Management-Modell nach Urselmann, welches auf dem Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen basiert. Dieses strukturiert den Fundraising-Prozess in fünf Phasen: Analyse, normative Grundlagen, strategische Planung, operative Umsetzung und Evaluation. Ergänzend fließen Erkenntnisse aus dem Finanzierungsmodell für Nonprofit-Organisationen nach von Schnurbein sowie aktuelle Daten der ZiviZ-Studie ein.

Anhand einer Einzelfallstudie wird der Junghof Kappel e.V. analysiert, bei welchem es sich um einen kleinen Verein in Freiburg handelt, der tiergestützte pädagogische Arbeit leistet. Mittels einer SWOT-Analyse wurden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Bezug auf Fundraising identifiziert. Daraus wurde eine Fundraising-Matrix erstellt, auf welcher ein strategisches Fundraising-Konzept basiert, das sich an dem Management-Modell nach Urselmann orientiert. Das Fundraising-Konzept wurde vor allem auf realistische Umsetzbarkeit vor dem Hintergrund knapper Ressourcen sowie auf eine langfristige Beziehungspflege mit Unterstützer:innen ausgerichtet.

Zentrales Ergebnis ist die Entwicklung einer Tierpatenschafts-Kampagne, die emotionale Bindung, lokale Verankerung und kontinuierliche Spendenakquise verbindet. Die Arbeit zeigt: Auch in kleinen Organisationen kann Fundraising erfolgreich gestaltet werden – vorausgesetzt, es erfolgt strategisch, ressourcenschonend und eng an die organisationseigenen Missionen und Ziele gekoppelt. Gleichzeitig wird deutlich, dass strukturelle Unterstützungsangebote für kleine Vereine notwendig sind, um Fundraising langfristig nachhaltig zu etablieren.

## Topsharing als Instrument zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im deutschen Caritasverband

*Lea Mohnfeld*

Die gesellschaftliche Diskussion um Frauen in Führungspositionen wird in den letzten Jahren hauptsächlich für die Privatwirtschaft geführt. Dagegen spielt die Sozialwirtschaft als ‚Frauendomäne‘ in der öffentlichen Aufmerksamkeit eine untergeordnete Rolle. Irritierenderweise zeigt sich bei den großen sozialwirtschaftlichen Unternehmen, wie der Caritas und Diakonie, trotz eines Gesamtfrauenanteils von rund 80 Prozent das gleiche Phänomen wie in der Gesamtwirtschaft: Frauen sind in Führungspositionen sehr viel weniger vertreten als Männer. Obwohl sich die Caritas in den letzten zehn Jahren die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit auf die Fahnen geschrieben hat, verändert sich die Situation auf den obersten Führungsebenen des Verbandes nur langsam, wie die Zahlen für die Topgremien der 27 Diözesancaritasverbände belegen. Ziel der vorliegenden Masterthesis ist es, einen weiteren wissenschaftlichen Beitrag zu leisten, um Möglichkeiten für Frauen zur Erreichung von Führungspositionen innerhalb der Caritas zu überprüfen und somit die Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit für Frauen voranzutreiben.

Die Arbeit beschäftigt sich dafür mit dem Arbeitszeitmodell ‚Topsharing‘ als Instrument zur Erhöhung des Frauenanteils im Topmanagement und eruiert sein Potenzial für die Förderung von Frauen in hohen Führungspositionen im deutschen Caritasverband. Auf Grundlage der aktuellen Forschungsliteratur thematisiert die Arbeit die Arbeitssituation in der Caritas, die stark durch weibliche Teilzeitarbeitende geprägt ist, und ermittelt die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für Frauen in Führungspositionen zu gelangen. Die Einführung von Jobsharing auf Topmanagementebene – also die gemeinsame und gleichberechtigte Übernahme einer Position durch zwei Personen in Teilzeit – scheint auf den ersten Blick den Bedingungen in der Caritas optimal entgegenzukommen. Deutlich wird in der Auseinandersetzung, dass Topsharing als komplexes Arbeitszeitmodell mit vielen Gelingensbedingungen verbunden ist und als Diversity–Instrument nur unter bestimmten Voraussetzungen gut funktioniert. Es muss immer im Einzelfall geprüft werden, ob die Übernahme einer Leitungsstelle von zwei Personen zu den gegebenen Rahmenbedingungen passt, bietet dann aber eine gute Möglichkeit, Frauen in unterschiedlichen Lebenslagen den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern.

## **Transnationale Kooperationen für die Entwicklung sozialer Dienstleistungsinnovationen im Bereich EU-Migration**

Eine Fallstudie zum „Erasmus+“ Projekt „Transnational Social Services“ unter Beteiligung des Diakonischen Werks Hamburg

*Yordan Rusev*

Die Masterarbeit untersucht die Rolle transnationaler Kooperationen bei der Entwicklung sozialer Dienstleistungsinnovationen im Kontext der EU-Freizügigkeit. Vom besonderen Interesse ist die Beteiligung von Nonprofit-Organisationen (NPOs) an grenz- und sektorenübergreifenden Innovationsallianzen mit dem Schwerpunkt Unterstützung für mobile EU-Bürger\*innen. Das Thema ist hochrelevant angesichts der politischen Bestrebungen zur Harmonisierung nationaler Standards in den Bereichen Arbeitsmarkt und Sozialpolitik im Kontext der Europäischen Säule sozialer Rechte und der aktuellen Programme zur Förderung sozialer Innovationen in der Europäischen Union.

Die Forschungsergebnisse der Masterarbeit basieren auf einer Fallstudie zum transnationalen Erasmus+-Projekt „Transnational Social Services“ (TSS). In diesem Projekt arbeiteten NPOs und Forschungsinstitute aus Hamburg (Deutschland) sowie Sofia und Ruse (Bulgarien) zusammen, um innovative Konzepte zur Unterstützung vulnerabler mobiler EU-Bürger\*innen zu entwickeln. Ein zentrales Element war der multidisziplinäre Wissensaustausch, in dem innovative Ansätze und Praktiken länderübergreifend diskutiert wurden. Die Ergebnisse der Fallstudie verweisen auf interessante Möglichkeiten für die Entwicklung inkrementeller Innovationen und die Koordination bestehender Dienstleistungen für mobile EU-Bürger\*innen durch transnationale Kooperationen. Das innovative Potenzial des Projekts lag vor allem in der kooperativen Wissensbildung. Die länder- und sektorenübergreifende Zusammenarbeit erfolgte in Form eines interaktiven Lernprozesses. Dabei erwies sich die Kooperation zwischen Forschungsinstituten und Trägern sozialer Dienstleistungen als wesentliche Stärke des Projekts. Außerdem zeigte das Handeln der federführenden NPO im Projekt das erhebliche Potenzial des Dritten Sektors, kollaborative Innovationsprozesse zu initiieren und durchzuführen.

Als erhebliche Herausforderungen zeigten sich die Ressourcenknappheit und die Unterschiede in den sozialen Sicherungssystemen der beiden Länder. Sie erschwerten die langfristige Zusammenarbeit zwischen den projektbeteiligten Organisationen und ihre Ressourcenausstattung nach dem Ablauf der EU-Finanzierung. Die Arbeit könnte für Praktiker\*innen, Projektmanager\*innen und Forscher\*innen von Interesse sein, die sich mit transnationaler Zusammenarbeit und sozialen Dienstleistungen für EU-Zugewanderte beschäftigen.

## **4. Einblicke in neuere Publikationen**

## **Andere Geschichten erzählen**

### Ebenbildlichkeit, Heilung und die Rede von Gott in disabilitysensibler Theologie

*Patrik Grasser*

*Rezension zu Marie Hecke, Katharina Kammeyer & Anna Neumann (Hg.), Andere Geschichten erzählen. Ebenbildlichkeit, Heilung und die Rede von Gott in disabilitysensibler Theologie (Behinderung – Theologie – Kirche, Band 17), Stuttgart 2024, 167 Seiten.*

Der Sammelband „Andere Geschichten erzählen“, herausgegeben von Marie Hecke, Katharina Kammeyer und Anna Neumann, markiert einen wichtigen Schritt zur Etablierung der Disability Studies in der Theologie. In insgesamt zehn Beiträgen verbindet das Buch wissenschaftliche und persönliche Perspektiven und zeigt, wie die Theologie von den Erkenntnissen der Disability Studies profitiert und ihrerseits zu deren Weiterentwicklung beiträgt. Der Band entstand aus der ersten Netzwerktagung „Dis/Ability und Theologie“ im Juni 2023 in Wuppertal und vertieft den Dialog zwischen Theologie und Disability Studies.

Das Anliegen der Herausgeberinnen ist ein Zweifaches: Zum einen wollen sie die Disability Studies stärker in theologische Debatten einbinden und in ihnen verankern, zum anderen sollen theologische Fragestellungen die Perspektiven der Disability Studies erweitern und bereichern. Die AutorInnen gehen in ihren Beiträgen auf unterschiedliche theologische Themenfelder ein – von der Frage nach Gottebenbildlichkeit über biblische Heilungsgeschichten bis hin zur Rede über Gott. Dabei entfalten sie eine disabilityensible und ableismuskritische Perspektive. Es gelingt den AutorInnen eindrücklich, Barrieren innerhalb der Gesellschaft und in der Theologie aufzudecken und zu analysieren und Impulse für deren Überwindung zu diskutieren. Dabei fordern sie die LeserInnen auf, ein traditionelles Verständnis von Behinderung, aber auch traditionelle Deutungen innerhalb der Theologie zu überdenken: „Disability Studies fordern mit ihrem dekonstruktiven Anspruch heraus, klischeehafte gesellschaftliche und kulturelle Konstruktionen von Behinderung zu überdenken und nicht defizitorientiert auf körperliche Bedingungen und Handlungsräume von Menschen zu blicken“<sup>1</sup>.

Die Beiträge gliedern sich in drei Hauptthemen, die der Untertitel des Buches widerspiegelt: Ebenbildlichkeit, Heilung und die Rede von Gott. Die Beiträge sind sowohl christlich als auch jüdisch geprägt, was eine bemerkenswerte Vielfalt an theologischen Traditionen und Ansätzen einbezieht. Besonders hervorzuheben ist der Beitrag von Julia Watts Belser, der den Band

---

<sup>1</sup> Katharina Kammeyer: Ambiguität in sozialen und hermeneutischen Beziehungen, in: Marie Hecke/Katharina Kammeyer/Anna Neumann (Hg.): Andere Geschichten erzählen, Stuttgart 2024, 105.

eröffnet und den Hauptvortrag der Netzwerktagung bildete. Darin beleuchtet die Autorin das Konzept der Gottebenbildlichkeit kritisch und zeigt, wie dieses oftmals genutzt wurde und wird, um bestimmte Menschengruppen über andere zu erheben und die Menschheit insgesamt über andere Geschöpfe. Belser verweist auf die problematische Trennung zwischen Mensch und Tier, die häufig mit der Gottebenbildlichkeit verknüpft wird, und fordert eine theologische Reflexion, die die Befreiung von Menschen mit Behinderung mit einer ökologischen Ethik verbindet. Ihr Bild von „Gott auf Rädern“, das sie in Anlehnung an das biblische Buch Ezechiel entwirft und das sie mit einem Rollstuhl verbindet, verleiht ihrer Analyse eine eindrucksvolle Kraft, indem sie Gottes Nähe zu verletzlichen und marginalisierten Personen(gruppen) betont.

Auch die weiteren Beiträge sind differenziert und fundiert verfasst und bieten wertvolle Einblicke in theologische, anthropologische und bibelhermeneutische Perspektiven auf Dis/Ability und Inklusion. So reflektiert Julia Drube das Potenzial der leiblichen Auferstehung in der christlichen Tradition für eine diversitätssensible Theologie. Sie zeigt auf, dass der auferstandene Christus seine Wundmale trägt und dadurch das christliche Verständnis von Schwäche und Verwundbarkeit radikal herausfordert. Davon ausgehend plädiert sie dafür, „Facetten des menschlichen Daseins, wie etwa die der Fragilität, Angewiesenheit und Endlichkeit, als anthropologische Grundbestimmung wiederzuentdecken“<sup>2</sup>. Hanna Braun betont die Bedeutung von Vulnerabilität in der Gottebenbildlichkeit, was für eine inklusive theologische Anthropologie essenziell ist. Diese Perspektive führt zu einer kritischen Hinterfragung der in der Theologie oft vorherrschenden „Normalitätsvorstellungen“.

Marie Hecke analysiert in ihrem Beitrag die Heilungsgeschichte aus Johannes 9 („Heilung eines Blindgeborenen“) und zeigt auf, wie traditionelle Deutungen biblischer Heilungserzählungen Behinderung häufig als Negativzustand darstellen. Demgegenüber entwickelt sie eine disabilitysensible Hermeneutik, die Predigten und biblische Texte auf ableistische Metaphern überprüft und Alternativen für eine nicht-diskriminierende Auslegung aufzeigt. Diese kritische Auseinandersetzung mit der theologischen Wirkungsgeschichte zu Heilungsgeschichten zieht sich auch durch andere Beiträge des Bandes, beispielsweise in Judith Distelraths Analyse kinderbiblischer Heilungserzählungen.

Katharina Kammeyer setzt sich in ihrem Beitrag mit der Frage nach gesellschaftlichen Konstruktionen von Behinderung auseinander. Sie hinterfragt tief verwurzelte ableistische Denkmuster und fordert eine kritische Reflexion darüber, wie Behinderung in theologischen und gesellschaftlichen Diskursen verstanden wird. In ihrem Beitrag plädiert sie dafür, Behinderung nicht defizitorientiert, sondern als Teil der menschlichen Vielfalt zu betrachten. Ihre Analyse verdeutlicht überzeugend, dass die Disability Studies mit ihrem dekonstruktiven

---

<sup>2</sup> Julia Drube: Ungenutzte Potenziale der Rede von der leiblichen Auferstehung für einen diversitätssensiblen Umgang mit Dis/Ability, in: Marie Hecke/Katharina Kammeyer/Anna Neumann (Hg.): *Andere Geschichten erzählen*, Stuttgart 2024, 41.

Ansatz nicht nur gesellschaftliche Barrieren aufzeigen, sondern auch in der Theologie verankerte Normvorstellungen radikal hinterfragen können.

Ein besonders eindrücklicher Beitrag ist Eva Bohnes Plädoyer für eine tiefgreifende Reform der Theologie hin zu einer antiableistischen Haltung. Bohne zieht einen Bogen von den 1970er Jahren bis heute und beleuchtet, wie die Theologie Menschen mit Behinderung oft marginalisiert (hat) und welche wertvolle Perspektiven TheologInnen wie bspw. Ulrich Bach eingebracht haben. Ihre Forderung nach einer grundlegenden Veränderung kirchlicher und theologischer Strukturen ist eindringlich und prägnant.

Der Sammelband „Andere Geschichten erzählen“ erweist sich damit als wissenschaftlich fundiert, zeigt aber auch einen starken Praxisbezug. Die AutorInnen bieten viele konkrete Beispiele und Impulse, die zum Weiterdenken anregen und die Relevanz einer dis/abilitysensiblen Theologie und Religionspädagogik verdeutlichen. Damit arbeitet der Band heraus, dass diese Form der Theologie und der Dialog zwischen Disability Studies und Theologie nicht nur ein akademisches Randthema ist, sondern dringend in alle theologischen Disziplinen integriert werden muss.

„Andere Geschichten erzählen“ hat das Potenzial, den theologischen Diskurs zu bereichern. Doch es bleibt abzuwarten, ob der Band den Weg in die breitere theologische Öffentlichkeit findet und nicht nur als ein Nischenprodukt innerhalb des Feldes der inklusiven Theologie wahrgenommen wird. Zu wünschen wäre dem Buch in jedem Fall. Für zukünftige Netzwerkveranstaltungen und Folgebände wäre es zudem wünschenswert, noch stärker interreligiöse Perspektiven einzubinden, um die Diskussion über eine dis/abilitysensible Theologie und Religionspädagogik noch umfassender und vielfältiger zu gestalten.

„Andere Geschichten erzählen“ schließt dennoch eine wichtige Lücke in der deutschen theologischen Landschaft. Der Sammelband zeigt auf eindrucksvolle Weise, wie die theologische Reflexion durch die Einbeziehung der Disability Studies neue Perspektiven gewinnen kann und fordert dazu auf, theologische Konzepte kritisch zu hinterfragen und zu transformieren. Die Beiträge sind abwechslungsreich, gut strukturiert und bieten sowohl theologische Tiefe als auch gesellschaftliche Relevanz. Ein wertvolles Werk für alle, die sich mit inklusiven Perspektiven in der Theologie auseinandersetzen und vertiefen möchten.

# Die Pflege von Menschen mit Behinderung im Nationalsozialismus

## Ethische Konflikte der Diakonissen im Katharinenhof Großhennersdorf und ihre Relevanz für die heutige Pflegepraxis

*Thomas Hörnig*

*Rezension zu Karen Briesen, Die Pflege von Menschen mit Behinderung im Nationalsozialismus. Ethische Konflikte der Diakonissen im Katharinenhof Großhennersdorf und ihre Relevanz für die heutige Pflegepraxis, (Wissenschaft 134), Frankfurt/Main 2025, 131 Seiten. Mit verdienstvollem Dokumententeil (S. 109-131)*

Karen Briesen (geb. 1969), Fachkrankenschwester für Anästhesie und Intensivmedizin, präsentiert hiermit ihre flüssig geschriebene BA-Thesis im Studiengang Pflege an der Evangelischen Hochschule Dresden (EHS).

Die Themenstellung kann nur dem Mut und Übermut einer BA-Arbeit geschuldet sein. Ein grandioses Themenspektrum – Diakonie- und Pflegegeschichte fokussiert auf eine sächsische Einrichtung im Dritte Reich (mit Zwangssterilisationen, „Euthanasie“, Umwidmung der Einrichtung für die Beherbergung Bessarabien-Deutscher) und dem Ansinnen, Relevantes für Pflege im Heute zu erforschen. Alles also heruntergebrochen auf eine Einrichtung in der Lausitz: den Katharinenhof. Deutschlands älteste Einrichtung für Menschen mit Behinderung (300 Jahre alt), traditionsreich, geschichtsträchtig. In Zeiten von Geschichtsvergessenheit und „Abschluss“-Mentalität sollte gerade solch ein Thema zum Dritten Reich nicht vergessen werden; das wird in der Thesis deutlich. Schon gar nicht die Pflegewissenschaft darf vergessen! Dank gebührt Karen Briesen und dem Mabuse-Verlag für diesen Beitrag.

Die Arbeit gibt Rechenschaft zur Methodik der Grounded Theory (S. 17-24), bettet in historischen Kontext ein (S. 25-33), stellt die Diakonissen im Katharinenhof Großhennersdorf (b. Herrnhut) vor (S. 35-75). Dieses große Kapitel verbindet den Katharinenhof mit der Darstellung des Leiters, Medizinalrat Dr. Ewald Meltzer. Dann folgen Handlungsspielräume der Diakonissen unter den NS-Bedingungen, das Gedenken an die Opfer (77-80). Alles endet mit Ergebnissen (81-85), Diskussion (87-92) und einem Fazit (93 f). Die Auszüge aus Briefen von Schwestern oder die Chronik der Diakonisse Gertrud Oberlein sind wertvolle, neu erschlossene Quellen. Auf das üppige Oeuvre Meltzers wird nicht zurückgegriffen.

Große Würfe sorgen auch für Vereinfachungen, wenn behauptet wird, dass Diakonissen die „nationalsozialistische Rassenideologie“ häufig nicht geteilt hätten, nur durch Leitungs- und NS-Strukturen angewiesen wurden zu Taten, die ihre Gewissen belastet hätten (S. 33). Dies ist die heimliche Hauptaussage und stille Vorliebe der Verfasserin für Diakonissen; dies müsste aus den Quellen stärker belegt und diskutiert werden.

Die Verfasserin nennt erklärende Einschübe „Exkurse“, die sich z. B. zur „Eugenik“ (S. 37) auf fünf Zeilen beschränken. Dies ist der Größe der Themenstellung geschuldet und regt zur Weiterarbeit an.

Die Person Ewald Meltzer müsste in ihrer Ambivalenz deutlicher herausgearbeitet werden. In seiner patriarchalischen, entmündigenden Fürsorglichkeit bestimmte er über Insassen wie Diakonissen, in seinen Publikationen sympathisierte er deutlich mit dem Dritten Reich, verehrte Mussolini. Briesen äußert die kühne Vermutung, dass er „vermutlich [...] nationalsozialistische Ausdrucksweisen“ benutzte, um seine Ziele der Inneren Mission zu erreichen (S. 43). Ob man von „fortschrittlichen heilpädagogischen Ansichten und ihrer Anwendung“ auf dem Katharinenhof (S. 36) sprechen sollte, bleibt sicherlich fraglich angesichts der hochgradigen Überlegungen und mangelnden Förderung. Keine Erwähnung findet Meltzers „Leitfaden der Schwachsinnigen- und Blödenpflege“ (1914). Die expliziten pflegerischen Ausrichtungen („Dienstpflichten“) bleiben unterbestimmt. Pflege wird auf die darin vorkommenden „ethischen Konflikte“ beschränkt. Die Reformen des Ehepaares Trogisch (seit 1970), die aber bis zum verheerenden Brand (1983) vorherrschende Zustände, hätten die Pflegesituation in der DDR verdeutlicht. Ein weiteres spannendes Thema.

Die Borsdorfer Diakonissen, die die Arnsdorfer 1934 ersetzten und für weitere Kostenersparnis stehen sollten, gehörten zum Kaiserswerther Verband. Der Kaiserswerther Verband und seine Einbindung in die Ideologie des Dritten Reiches, die Staatsloyalität der Diakonissen, der eingeforderte Gehorsam gegen dem barmherzigen himmlischen „Heiland“, den Oberinnen oder Einrichtungsleitungen und den Staat mit seinem verführerischen Motto („Gemeinnutz geht vor Eigennutz“) bleiben Fragmente. Auch bei der Bestimmung von „Handlungsspielräumen“ wird auf die einschlägige Literatur (Ute Gause, Ruth Felgentreff, Silke Köser), verzichtet, vereinfacht wird vorschnell von Widerstand gesprochen, was allenfalls begrenzte innere Opposition und auf konkrete Fälle bezogene Resistenz war. So bei Versuchen, die „Hungerkost“ auf dem sächsischen Sonderweg zu unterlaufen. Es handelte sich 1938 um eine fleischlosen Breikost, die den Tod der Insassen herbeiführen sollte. Briesen beschreibt moralische Konflikte der Diakonissen, wenn äußere Konformität auf den nicht zu erfüllenden Wunsch nach „Menschlichkeit und Mitgefühl“ traf, wie sie es beschreibt.

Spannend ist das Fazit, das ja einen Teil des Untertitels („Relevanz für die heutige Pflegepraxis“) der Arbeit einzulösen hat: da wird elegant der garstige Graben von ca. 90 Jahren Geschichte übersprungen, „ethisch moralische Grundsätze“, „begrenzter Widerstand“ beschworen – und das anhaltende „Unterordnungsverhältnis“ unter Ärztinnen und Ärzte beklagt. Die Pflege wird als eigenständige Profession gefordert, interprofessionelle Ethikkommissionen angeregt.

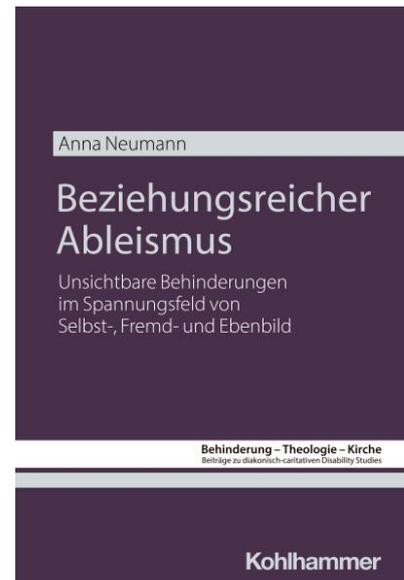
Die lesenswerte Publikation ist geeignet, die historische Dimension von Pflege, Resistenz und Loyalitäten am Beispiel des Dritten Reiches für weitere Forschung anzuregen.

## **5. Neuerscheinungen**

## Beziehungsreicher Ableismus

Unsichtbare Behinderungen im Spannungsfeld von Selbst-, Fremd- und Ebenbild“  
(Behinderung – Theologie – Kirche Band 19)

*Anna Neumann*



Die qualitative Studie untersucht Wahrnehmungen und Erfahrungen von Religionslehrkräften mit un-/sichtbaren Behinderungen, hinterfragt gesellschaftliche Behinderungsbilder und analysiert die ihnen zugrunde liegenden Denk- und Handlungsstrukturen. Viele Behinderungen sind unsichtbar bzw. in ihrer Sichtbarkeit dynamisch und gehen mit komplexen Aushandlungs- und Kommunikationsprozessen einher. Ausgehend davon entwickelt Neumann eine Theorie des relationalen Ableismus als Idealisierung einer nichtbehinderten, leistungsfähigen Norm in vielfältigen Beziehungsdimensionen und fragt nach befreiungstheologischen, intersektionalen und religionspädagogischen Implikationen für einen ableismuskritischen Umgang mit Behinderung.

Dr. Anna Neumann wurde an der Universität Paderborn im Fach Ev. Theologie promoviert. Sie ist Mitgründerin des Netzwerkes Dis/Ability und Theologie und als Post-Doc und Lehrkraft für besondere Aufgaben in der Abteilung Theologie und Diakoniewissenschaft an der Universität Bielefeld tätig.

Kohlhammer Verlag

2025

248 Seiten

Kartoniert

ISBN: 978-3-17-046475-9

## Ihre Stimmen zählen

Die Sichtweisen von Zwangssterilisierten und Angehörigen der NS-„Euthanasie“-Opfer im Erzählen und Gedenken“ (Behinderung – Theologie – Kirche Band 18)

*Christoph Huber*



Zu den Opfern des NS-Regimes gehören auch Menschen mit Behinderung und Psychiatrieerfahrungen. Die schätzungsweise 400.000 Zwangssterilisierten und die Angehörigen der etwa 300.000 durch die "Euthanasie" Ermordeten wurden nach dem Krieg erneut ausgegrenzt und Forderungen nach Entschädigungen und weiteren Anerkennungen abgelehnt.

Die Stimmen der Betroffenen sind in umfangreichen Interviews zugänglich. Huber untersucht die Auswirkung der staatlichen Diskriminierung auf das Familienleben sowie das soziale Umfeld, erhebt Selbstkonstruktion und Fremdzuschreibung ausgehend von Stellungnahmen der Betroffenen. Erst lange nach 1945 änderte sich der Umgang mit Menschen mit Behinderungen und Psychiatrieerfahrungen, nicht zuletzt dank dem Einsatz von Betroffenen. Das wirkte sich auch auf die Arbeit von Gedenkstätten aus.

Dr. Christoph Huber hat in Marburg Friedens- und Konfliktforschung studiert und wurde mit der vorliegenden Arbeit im Fach Diakoniewissenschaften an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg promoviert.

Kohlhammer Verlag

2025

242 Seiten

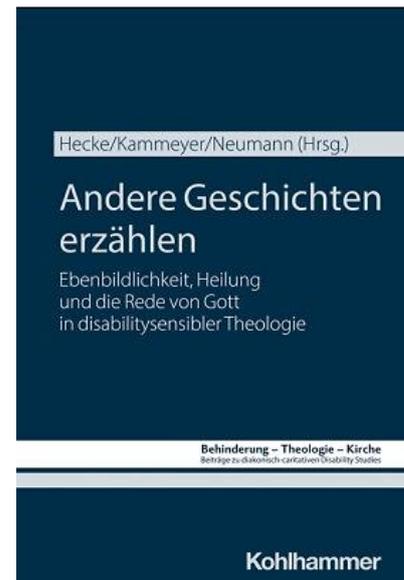
Kartoniert

ISBN: 978-3-17-046472-8

## **Andere Geschichten erzählen**

Ebenbildlichkeit, Heilung und die Rede von Gott in disabilitysensibler Theologie“  
(Behinderung – Theologie – Kirche Band 17)

*Marie Hecke / Katharina Kammeyer / Anna Neumann*



Disability Studies erzählen 'andere' Geschichten über Behinderungen (Rosemarie Garland-Thomson), die diese nicht als defizitäre, sondern als produktive Kategorie erschließen und damit einen Perspektivwechsel initiieren. Durch alle Fachbereiche der Theologie suchen die AutorInnen des Sammelbandes den Diskurs zwischen Disability Studies und Theologie und loten Möglichkeiten und Herausforderungen einer disabilitysensiblen und ableismuskritischen Theologie aus. Hierfür werden die Themenfelder von Ebenbildlichkeit, Heilung und Gottesrede analysiert und/oder neu interpretiert. Darin begibt sich der Sammelband auf die Suche nach einer anderen Theologie.

Dr. Marie Hecke ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für feministische Theologie, Theologische Geschlechterforschung und soziale Vielfalt der Kirchlichen Hochschule Wuppertal.

Prof. Dr. Katharina Kammeyer lehrt Ev. Religionspädagogik am Institut für Ev. Theologie der TU Dortmund.

Anna Neumann ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Evangelische Theologie der Universität Paderborn.

Kohlhammer Verlag

2024

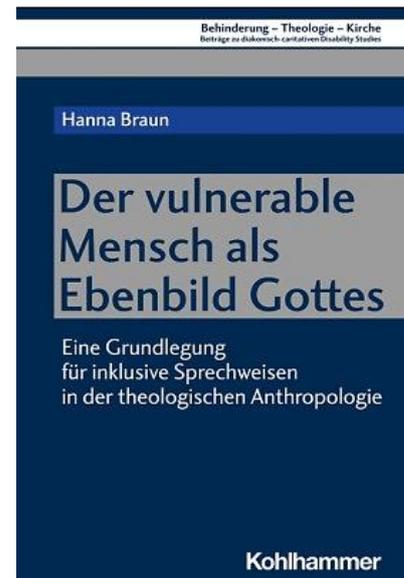
167 Seiten

Kartoniert

ISBN: 978-3-17-044504-8

## **Der vulnerable Mensch als Ebenbild Gottes** Eine Grundlegung für inklusive Sprechweisen in der theologischen Anthropologie“ (Behinderung – Theologie – Kirche Band 16)

*Hanna Braun*



Vulnerabilität als existenzielles Grunddatum menschlichen Daseins wird von Hanna Braun mit einem inklusiven Verständnis von Gottebenbildlichkeit in einer Weise zusammengedacht, dass freiheitstheoretisch und im Rahmen einer relationalen Ontologie die Rede vom vulnerablen Menschen als Ebenbild Gottes fundamentaltheologisch plausibel wird. Differenzierungen im Vulnerabilitätsbegriff lassen sodann zu, dass auch Gott vulnerabel gedacht wird. Anliegen der Arbeit ist es, eine inklusive (theologische) Anthropologie aufzuzeigen, die Menschen mit Behinderung von Anfang an mitdenkt.

Dr. Hanna Braun wurde an der Universität Münster im Fach Fundamentaltheologie promoviert und arbeitet bei der Erzdiözese Freiburg.

Kohlhammer Verlag

2023

316 Seiten

Kartoniert

ISBN: 978-3-17-043148-5

## **Diakonie und Erinnerung** Erinnerungskultur in Gustav Werners Bruderhaus“ (VDWI 70)

*Walter Göggelmann/ Bernhard Mutschler*



Die Erinnerungskultur eines großen süddeutschen Diakoniewerks in ihrer ganzen Vielfalt bildet die verbindende Thematik von vier Einzelstudien. Der Untersuchungszeitraum reicht vom Beginn der diakonischen Arbeit in Gustav Werners Bruderhaus (1840) bis zur Fusionierung mit einem anderen Diakoniewerk (2004) zur heutigen BruderhausDiakonie. Die diakoniegeschichtlichen Fragestellungen umfassen Anlässe und Bedingungen der Traditionsbildung um Personen und Ereignisse, um Trägergruppen und Entwicklungen samt deren Einflüsse auf das Werksgeschehen. Sie bündeln sich in der diakonisch-theologischen Frage nach den Wirkungen solcher Ressourcen auf Leitbilder, Entscheidungen, Organisations- und Personalstrukturen im Werk und auf deren »diakonische« Ergiebigkeit für dessen kontinuierliche zeitgemäße Weiterentwicklung.

Walter Göggelmann, Dr. theol., Jahrgang 1938, ist Pfarrer i. R. und war von 1969 bis 2002 im Pfarrdienst der Württembergischen Landeskirche. Seit 2003 ist er freier Mitarbeiter des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Geschichte der Diakonie und Sozialethik im 19. und 20. Jahrhundert.

Evangelische Verlagsanstalt

2024

300 Seiten

Paperback

ISBN: 978-3-374-07690-1

## Apocalypse & Totalitarianism

### Entanglement between Religious and Secular Patterns” (Theologische Anstöße Band 14)

*John Dik/Oleg Dik*



In this volume, the contributions analyze diverse apocalyptic phenomena, religious and secular alike. The authors use the category of entanglements in order to demonstrate that the terms “religious” and “secular” remain ideal type abstractions, which dissolve upon a closer empirical look. They converge on the assumption that apocalypse as literature genre and lens of interpretation either leads towards emancipation or totalitarian control. The role of apocalypse in the advance of modernity is analyzed and how the once religious concept changes through secularization and adaptation by various movements on the political spectrum. The main goal is to achieve mutual appreciation by both religious and secular actors alike, who seek to enhance the common good. Both the church and secular society must humbly recognize that each needs the other. The church must recover its apocalyptic roots and the secular society admit its limitations.

John Dik lectures Ancient Judaism and New Testament Studies at the Institutum Judaicum Delitzschianum at the University of Muenster.

Oleg Dik is Professor of Urban Sociology & Theology at Evangelische Hochschule Tabor / TSB Berlin and occasionally lectures at Humboldt University, Berlin.

Vandenhoeck & Ruprecht Verlag

2025

229 Seiten

Paperback

ISBN: 978-3-525-55848-5

## Hoffnungsvoll und subversiv Eine Theologie der Freude (Theologische Anstöße Band 13)

*Margit Ernst-Habib*



Anders als in den biblischen Büchern spielt die „Freude“ weder in der wissenschaftlichen Theologie der Gegenwart noch in der Kirche in der Regel eine zentrale Rolle; wird gar eher verdächtigt, Eskapismus und Jenseitsvertröstung zu fördern. Die vorliegende Theologie der Freude versucht dagegen, die subversive und hoffnungsgebende Kraft der Frohen Botschaft als Freude Gottes und Freude der Menschen (wieder) zu entdecken und angesichts der Herausforderungen und Krisen der Gegenwart und der Vergangenheit theologisch zu verantworten. Schwerpunkte der Untersuchung bilden dabei insbesondere die Themen Christologie, Religionskritik, Geschlechtergerechtigkeit und die Frage nach dem Verhältnis von Religion und Politik im Gespräch mit neueren theologischen Ansätzen wie etwa der Postkolonialen Theologie. Über den deutschsprachigen Kontext hinaus werden dabei bewusst auch Stimmen aus der globalen Weite der aktuellen theologischen Diskussion in das Gespräch einbezogen. Mit seinen Überlegungen zum „Gott der Freude“ und der „subversiven Freude der Menschen“ will das Buch dazu anregen, in Theologie und Kirche konstruktiv, kritisch und selbstkritisch über den Auftrag zur „Mitarbeit an der Freude“ (2. Kor. 1,24) nachzudenken.

Margit Ernst-Habib ist Vertretungsprofessorin am Lehrstuhl für Systematische Theologie an der Universität Duisburg-Essen.

Vandenhoeck & Ruprecht Verlag

2024

232 Seiten

Paperback

ISBN: 978-3-525-50068-2

## Modelle der Erlösung

Eschatologische Denkformen im Anschluss an die Theologie Karl Barths“ (Theologische Anstöße Band 12)

*Benedikt Friedrich-Lang*



Die Theologiegeschichte hat eine Fülle heterogener Erlösungsvorstellungen hervorgebracht. Mithilfe eines modelltheoretischen Verfahrens können diese Hoffnungsartikulationen differenziert und analysiert werden. Die vorliegende Studie legt dafür die methodischen Grundlagen und führt für zentrale Modelle christlicher Eschatologie eine Modellanalyse durch. Den Ausgangspunkt bildet das Werk Karl Barths, in dem fünf Modelle angelegt sind. Die identifizierten Modelle werden auf ihre Konstruktionslogik untersucht und auf ihre sozialetische und kulturhermeneutische Validität hin überprüft. Damit zeigt sich nicht nur die Orientierungsleistung christlicher Erlösungshoffnungen, sondern auch das Potenzial von Karl Barths Theologie als Ausgangspunkt für konstruktive Remodellierungen der Eschatologie.

Benedikt Friedrich-Lang studierte von 2007 bis 2015 Evangelische Theologie in Heidelberg und Marburg. 2021 promovierte er bei Prof. Günter Thomas am Lehrstuhl für Systematische Theologie der Ruhr-Universität Bochum. Seit 2022 arbeitet er als Consultant in einer Unternehmensberatung.

Vandenhoeck & Ruprecht Verlag

2023

404 Seiten

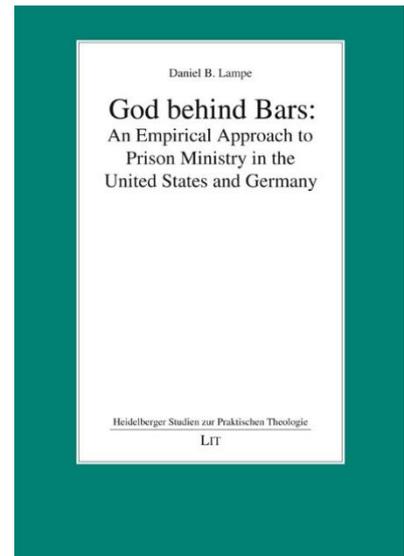
Paperback

ISBN: 978-3-525-50017-0

## God behind Bars

An Empirical Approach to Prison Ministry in the United States and Germany” (Heidelberger Studien zur Praktischen Theologie Band 26)

*Daniel B. Lampe*



This first empirical study on differences between prison ministries in the US and Germany enables a dialogue between chaplains of both countries. What can they learn from each other? What do they have in common – that thus has been transculturally tested?

The divergent theological-philosophical backgrounds of the two criminal justice systems are presented along with their different accentuations of retributing punishment and rehabilitating restoration.

Religious extremism of inmates and “switching” of religious orientation in prisons are discussed, the roles of volunteers assessed, and promising restoration methods presented – such as the so-called “Circles” or religion-related rehabilitation programs, which have been proven to reduce recidivism by changing inmates’ mindsets.

The book examines chaplains’ working styles in ten fields of activity as well as their theological and political leanings, their job satisfaction and factors contributing to overload, their time management, and their “dreams” of what could be done better.

Dr. Daniel Birdsong Lampe is a German and American citizen. He received his Ph.D. from the University of Heidelberg in Germany and his M.Div. from Duke University Divinity School in North Carolina, USA. At Duke, he also attained special training in clinical pastoral care and prison ministry. As chaplain, he experienced ministry within the American penal system. He currently lives in Heidelberg, working with integration of migrants.

LIT Verlag

2024

216 Seiten

Broschiert

ISBN: 978-3-643-91665-5

## Gastlichkeit und Gemeinschaft

Christliche Vergemeinschaftung im Zeichen des Fremden (Hermeneutische Untersuchungen zur Theologie HUTh 92)

*Arne-Florian Bachmann*



Arne-Florian Bachmann untersucht in der vorliegenden Studie die Gastlichkeit als Leitmetapher des christlichen Glaubens und als Orientierungshilfe für eine christliche Lebens- und Sozialform in der Spätmoderne. Ausgehend von einer biblisch-theologischen Motivgeschichte der Gastlichkeit überprüft er einschlägige Theologien und setzt sie in Bezug zu aktuellen Herausforderungen im Bereich der religiösen Gemeinschaftsbildung.

Diese werden ins Gespräch gebracht mit zentralen Stimmen kontinentaler Sozialphilosophie mit einem Schwerpunkt auf Phänomenologie und Dekonstruktion. Zuletzt wird ein eigener Beitrag zu einer theologischen Gemeinschaftstheorie entwickelt, die sich von der Gastlichkeit her versteht, sich aus kreuzestheologischen Motiven speist und zu einer außerordentlichen Gemeinschaft inmitten der Konflikte der sozialen Welt einlädt.

Arne-Florian Bachmann, geboren 1985: Studium der Theologie und Geschichte in Heidelberg und Prag; Assistent für Ökumenische Theologie und Studienleiter des Ökumenischen Wohnheims für Studierende in Heidelberg; wissenschaftlicher Mitarbeiter am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg.

Mohr Siebeck

2024

587 Seiten

Leinen

ISBN: 978-3-16-162567-1

## Gott im Quartier

Sozialraumorientierung und Spiritualität (SI-Diskurse | Gesellschaft – Kirche – Religion, Band 18)

*Johannes Eurich/Georg Lämmelin/Gerhard Wegner*



Die Beiträge des Bandes beleuchten die Dimension der Spiritualität in der Orientierung von Kirchen auf Sozialräume, über eine sozialarbeiterische Engführung hinaus und unter Wahrung der Autonomie und Selbstbestimmung der Beteiligten. Sozialräume werden als spirituelle Erfahrungsräume verstanden, in denen Formen von Selbsttranszendierung ermöglicht und Menschen Gott begegnen können. Sodann geht es um die religiöse Topografie von Stadtteilen und mögliche entsprechende sakrale Raumerfahrungen in Kirchengebäuden und Landschaften. Schließlich thematisieren einzelne Beiträge Akteure des Sozialraums, die kooperativ zu seiner Gestaltung beitragen und so genossenschaftliche Prinzipien realisieren können. Dabei kommen Erfahrungen der Segregation in Städten zum Tragen.

Nomos

2024

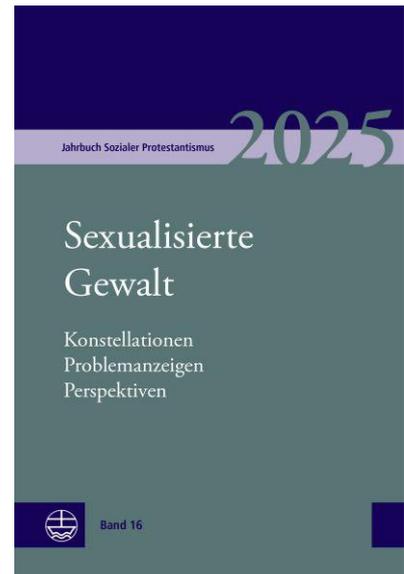
358 Seiten

Softcover

ISBN: 978-3-7560-1773-7

**Sexualisierte Gewalt**  
 Konstellationen – Problemanzeigen –  
 Perspektiven (Jahrbuch Sozialer  
 Protestantismus, Bd. 16)

*Johannes Eurich/Traugott Jähnichen (Red.)*

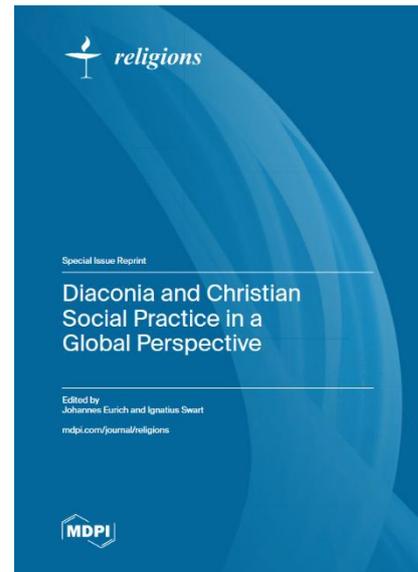


Die Veröffentlichung der FORUM-Studie hat das erschreckend hohe Ausmaß an sexualisierte Gewalt auch in den evangelischen Kirchen und der Diakonie deutlich gemacht. Die Studie hat die Kirchen und nicht zuletzt die Theologie aufgefordert, pro-aktiv ihre spezifischen Perspektiven in die weitere Erforschung der Thematik einzubringen. Der vorliegende Band ist ein solcher Versuch, in welchem in Aufnahme der FORUM-Studie historische, theologisch-systematische, pastoraltheologische und handlungsorientierte Beiträge publiziert sind, die insbesondere genuin protestantische Konstellationen untersuchen, welche sexualisierte Gewalt ermöglicht und deren Aufarbeitung erschwert oder sogar verhindert haben. Im Auftrag der Stiftung Sozialer Protestantismus.

Evangelische Verlagsanstalt  
 2025  
 312 Seiten  
 Paperback  
 ISBN: 978-3-374-07931-5

## **Diaconia and Christian Social Practice in a Global Perspective** (Special Issue Reprint Religions)

*Johannes Eurich/Ignatius Swart (eds.)*



This reprint displays a collection of sixteen articles from different parts of the world that take up a broad array of questions which are discussed today under the headings of diaconia and Christian social practice. Thus, the collection gives a good yet incomplete impression of the status quo of research in this field. It covers political and societal issues such as social justice, retrieving shame in the public sphere, eco-friendly diaconal actions, transformative services, decolonizing diaconal engagement in the Global South, as well as topics that are more closely related to the theological foundation of diaconia to address issues such as church group engagement in the social space, interreligious dialogue, and the training of deacons. In the editorial, an attempt is made to consider the question of theology as the common denominator that directs the various contributions in their respective topical engagements. From this vantage point, the reprint also puts forward an argument regarding the further development of diaconia and Christian social practice as an international field of study and research.

MDPI

2025

298 Seiten

Hardcover

ISBN: 978-3-7258-5653-4

**6. Meldungen aus dem Diakoniewissenschaftlichen Institut  
2024/2025**

## **Nachruf auf Prof. Dr. Heinz Schmidt (8. Juni 1943 – 30. April 2025)**

*Johannes Eurich*

Der evangelische Theologe Heinz Schmidt ist am 30. April 2025 nach kurzer und schwerer Krankheit im Alter von 81 Jahren in Mannheim verstorben. Mit ihm verliert die Praktische Theologie einen herausragenden Religionspädagogen und Diakoniewissenschaftler. Nach dem Studium der evangelischen Theologie in Tübingen, Heidelberg und Göttingen war Heinz Schmidt als Vikar in Weinheim an dem damals neu eingeführten Schultyp der Integrierten Gesamtschule tätig und begann damit, neue curriculare Arbeitsweisen für den Religionsunterricht in einer „angstfreien Schule“ zu entwickeln. Mit seiner Berufung zum hauptamtlichen Religionslehrer an der Integrierten Gesamtschule in Freiburg konnte er diesen Ansatz konsequent weiterverfolgen, der schließlich in den „Kursbüchern Religion“ eine breite Wirkung entfalten konnte. Zwischenzeitlich wurde er 1976 in Heidelberg mit der Dissertationsschrift „Religionspädagogische Rekonstruktionen. Wie Jugendliche glauben können“ promoviert – zugleich war dies der Türöffner für eine akademische Laufbahn, die ihn über eine Dozentur am Pädagogisch-Theologischen Zentrum in Stuttgart (1976-1979) zur Professur für Evangelische Theologie an der Universität Frankfurt am Main führte (1979-1987). Dort wurde er 1981 mit dem grundlegenden Buch „Religionsdidaktik. Ziele, Inhalte und Methoden religiöser Erziehung in Schule und Unterricht“ habilitiert. In einem weiteren Arbeitsschwerpunkt entwickelte er mit dem Hessischen Schulministerium auch einen maßgeblichen Ansatz zur Didaktik des Ethikunterrichts, den er materialreich ausarbeitete und der im Konzept des Sozialen Lernens bereits den Grundstein für seinen späteren Wechsel zur Diakoniewissenschaft legte. 1988, während eines Forschungsaufenthaltes in den USA, erreichte Heinz Schmidt der Ruf auf die Professur für Praktische Theologie/Religionspädagogik an der Evangelisch-Theologischen Fakultät der Universität Münster, an der er dann bis 1994 lehrte. Die Herausgeberschaft der Kursbücher Religion sowie die Auseinandersetzung mit Lehrplänen, Bildungszielen oder das Gespräch zwischen Theologie und Erziehungswissenschaft bildeten Schwerpunkte seiner Forschungstätigkeit. 1994 nahm er einen Ruf auf die Professur für Praktische Theologie mit dem Schwerpunkt Religionspädagogik an der Universität Heidelberg an, an der er von 1999 bis 2000 als Dekan der Theologischen Fakultät wirkte. Weitere Monografien, Herausgeberschaften von Sammelbänden und Fachzeitschriften zeugen von dem weitgespannten Horizont seines theologischen Denkens. Das vertiefte Interesse an ethischen Fragestellungen und ihrer Didaktik mag eine der Brücken zu einer nochmaligen Erweiterung akademischer Aufgaben und Forschungsfelder gewesen sein, die Heinz Schmidt mit der Berufung zum Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg 2001 übernommen hatte und bis zu seiner Emeritierung

2009 wahrnahm. Sein Interesse an Lernprozessen, nun verknüpft mit diakonischen Themen, führte zu einer Vielzahl von diakoniewissenschaftlichen Veröffentlichungen, welche diakonisches Lernen überhaupt erst grundlegend erschlossen und für eine „Kultur des Helfens“ (2006) fruchtbar gemacht haben.

Mit Heinz Schmidt verliert die Theologische Fakultät einen hoch angesehenen, klugen und wissenschaftlich in der Breite der Theologie und darüber hinaus ausgewiesenen Praktischen Theologen und Diakoniewissenschaftler, der in Kirche und Diakonie auch als versierter Vermittler zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und ihrer Anwendung in unterschiedlichen Praxisfeldern geschätzt wurde. Seine Offenheit für Neues, seine kollegiale Haltung, sein Geschick auch in Verwaltungsangelegenheiten, seine didaktischen Inspirationen und seine diakoniewissenschaftlichen Zugänge zu diakonischem Lernen haben Generationen von Studierenden und (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern geprägt, die von seiner großen akademischen Gelehrtheit profitiert haben und heute als Kolleginnen und Kollegen in seinen Spuren in der akademischen und diakonischen Welt weiterarbeiten. Über eine Vielzahl von Schulbüchern für den Religionsunterricht, insbesondere das Kursbuch Religion, wirkt er bis heute auch in den Religionsunterricht hinein. Als Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts hat er maßgeblich die Weiterentwicklung des Instituts im Blick auf das interdisziplinäre Gespräch mit den Sozial- und Gesundheitswissenschaften vorangetrieben und drei Weiterbildungsstudiengänge für angehende Führungskräfte aus diakonischen Einrichtungen etabliert, da- runter einen europäischen Masterstudiengang.

Die Theologische Fakultät erinnert sich dankbar an einen sehr beliebten theologischen Lehrer und Kollegen.

## Nachruf auf Prof. Dr. Dr. Theodor Strohm (17. Januar 1933 - 2. Mai 2025)

*Christoph Strohm*

Am 2. Mai 2025 verstarb der langjährige Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Theologischen Fakultät der Universität Heidelberg, Theodor Strohm, im Alter von 92 Jahren. Nach dem Studium der Ev. Theologie ab 1952 und ab 1955 auch der Soziologie und Nationalökonomie in Erlangen, Göttingen und Frankfurt wurde er 1961 an der FU Berlin zum Dr. phil. promoviert. Anschließend folgte die Mitarbeit im Ev. Studienwerk Villigst als Studienleiter. Von 1963 bis 1969 war er Wissenschaftlicher Assistent Heinz-Dietrich Wendlands am Institut für Christliche Gesellschaftswissenschaften in Münster. Dort erfolgte die Promotion zum Dr. theol. und 1969 die Habilitation für Systematische Theologie und Christliche Gesellschaftswissenschaften. Nach kurzer Tätigkeit als Wissenschaftlicher Rat und Lehrstuhlvertretung in Heidelberg nahm er den Ruf an die Kirchliche Hochschule Berlin an. Dort war er von 1970 bis 1977 ordentlicher Professor für Systematische Theologie und Sozialethik sowie Direktor des Religionssoziologischen Instituts. Von 1977 bis 1982 wirkte er als Professor für Systematische Theologie und Direktor des von Arthur Rich gegründeten Sozialethischen Instituts der Universität Zürich. Von dort wechselte er 1982 auf eine Professur für Praktische Theologie und Gemeindeaufbau nach Heidelberg. 1985 übernahm er die Professur für Praktische Theologie/Diakonik und die Leitung des Diakoniewissenschaftlichen Instituts. Nach der Emeritierung 1998 blieb er dem Institut noch drei Jahre als Lehrstuhlvertreter und kommissarischer Leiter verbunden.

Strohm hat ein umfangreiches Œuvre hinterlassen. Die frühe (erste) Dissertation unternahm er unter dem Titel „Theologie im Schatten politischer Romantik“ eine wissenssoziologische Analyse des Werkes Friedrich Gogartens. Die Habilitationsschrift (*Die Ausformung des sozialen Rechtsstaats in der protestantischen Überlieferung*) untersuchte Auswirkungen protestantischer Impulse auf die Ausgestaltung des modernen Rechtsstaats. Später folgten in vergleichbarer Weise Arbeiten zu den konfessionskulturellen Voraussetzungen des Sozialwesens, der Armenfürsorge. Mit diesen Forschungen hat er bereits früh ein großes Thema der Geschichtswissenschaft der nächsten Jahre und Jahrzehnte angesprochen. Später folgten grundlegende Arbeiten zur Theologie der Diakonie und der Geschichte der Diakonie im 19. und 20. Jahrhundert. Zum 65. und 70. Geburtstag wurden ihm Festschriften gewidmet (*Diakonie der Versöhnung. Ethische Reflexionen und soziale Arbeit in ökumenischer Verantwortung*, 1998; *Diakonische Kirche. Anstöße zur Gemeindeentwicklung und Kirchenreform*, 2003). Hier finden sich auch Bibliographien seines umfassenden schriftlichen Werkes.

Als Vorsitzender der Kammer für soziale Ordnung der EKD von 1981 bis 1998 hat Strohm zahlreiche Denkschriften auf den Weg gebracht: Genannt seien: Eigentumbildung in sozialer Verantwortung; Landwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Wachsen und Weichen, Ökologie und Ökonomie, Hunger und Überfluss; Menschengerechte Stadt. Überlegungen zur humanen und ökologischen Stadtentwicklung; Verantwortung für ein soziales Europa. Herausforderungen einer verantwortlichen sozialen Ordnung im Horizont des europäischen Einigungsprozesses. Weitere Themen waren: Handwerk als Chance. Möglichkeiten einer gemeinwohlorientierten sozialen und ökologischen Marktwirtschaft am Beispiel des Handwerks; Forderungen und Empfehlungen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Zur Neuordnung der Alterssicherung; und zuletzt: Herz und Mund und Tat und Leben. Grundlagen, Aufgaben und Zukunftsperspektiven der Diakonie (1998).

In Heidelberg hat Strohm durch sein unermüdliches Engagement für das Diakoniewissenschaftliche Institut tiefe Spuren hinterlassen. Als Direktor von 1985 bis 2001 setzte er sich für die theologisch verantwortete Begleitung einer verstärkten Professionalisierung der Diakonie, den Aufbau mehrerer Studiengänge, die historiographische Aufarbeitung der Diakoniegeschichte sowie die Förderung von insgesamt 45 Doktorandinnen und Doktoranden ein. In den 1990er Jahren wirkte er maßgeblich am planmäßigen Ausbau der Diakoniewissenschaft in Europa mit – durch Tagungen, Kooperationen, Konsultationen und vielfältigen Austausch. Insbesondere im östlichen Europa, aber auch in Skandinavien und Korea wurden Institute nach dem Muster des Heidelberger Diakoniewissenschaftlichen Instituts gegründet und aufgebaut.

Strohms weit umfassendes Engagement für Universität, Kirche und Gemeinwesen wurde mit der Verleihung des Bundesverdienstkreuzes 1998, des Johann-Hinrich Wichern-Preises 1998 sowie des Kronenkreuzes in Gold des Diakonischen Werks der EKD gewürdigt. Noch nach der Emeritierung hat er sich in die Pflicht nehmen lassen und von 2011 bis 2016 die Aufgabe des Ombudsmanns für Problemfälle im Bereich der gesamten geisteswissenschaftlichen Doktorandenausbildung der Universität Heidelberg übernommen.

Die Theologische Fakultät gedenkt Theodor Strohm mit großer Dankbarkeit. *Lux perpetua luceat ei.*

## Zu den Autorinnen und Autoren

Dr. KATY ADAMS arbeitete im internationalen Non-Profit-Sektor, bevor sie in Heidelberg in Diakoniewissenschaft promovierte. Sie hat außerdem einen Master-Abschluss der Universität Cambridge in England und arbeitet derzeit an der Universität Sheffield, wo sie sich auf präventive Ansätze in der Sozialfürsorge konzentriert.

Dr. SIMON BLATZ ist Pfarrer der Württembergischen Landeskirche und Repetent am Evangelischen Stift in Tübingen. Am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg studiert er gegenwärtig den berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

Prof. Dr. HOLGER BÖCKEL ist Vorstand der Stiftung Kreuznacher Diakonie und lehrt als außerplanmäßiger Professor Diakoniewissenschaft am DWI in Heidelberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind Führen und Leiten in kirchlichen Organisationen sowie Spiritualität und Organisationsentwicklung in diakonischen Unternehmen.

Prof. Dr. JOHANNES EURICH ist Professor für Praktische Theologie/Diakoniewissenschaft und Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg. Seit 2011 ist er Gastprofessor für Praktische Theologie an der Stellenbosch Universität in Südafrika und war von 2020 bis 2025 Vorsitzender von ReDI, The International Society for the Research and Study of Diaconia and Christian Social Practice.

Dr. PATRICK GRASSER ist Religionspädagoge am Religionspädagogischen Zentrum Heilsbronn und befasst sich mit Fragen der Lehrerbildung und Weiterbildung. Er stellt die Jahrespublikation *Bildungswelten. Impulse aus dem RPZ Heilsbronn* zusammen und ist Autor theologischer und religionspädagogischer Fachtexte sowie des Kinderbuchs *Das magische Antiquariat. Vier Freundinnen und Freunde fragen nach Gott und der Welt*.

Dr. WALTER GÖGELMANN, Pfr. i. R., war von 1969 bis 2002 im Pfarrdienst der Württembergischen Landeskirche; seit 2003 ist er freier Mitarbeiter am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg; Forschungsschwerpunkte: Geschichte der Diakonie und Sozialethik im 19. und 20. Jahrhundert.

Dr. KRIS VERA HARTMANN ist Soziologin und arbeitet seit 2023 in Drittmittelprojekten am Diakoniewissenschaftlichen Institut. Ihre Forschungsschwerpunkte bewegen sich an der Schnittstelle von Normativität, Technik und sozialer Ungleichheit im Gesundheits- und

Sozialwesen.

MARKUS HÖFLER, Jahrgang 1990, studierte evangelische Theologie (M.A.) an der Theologischen Hochschule Elstal (THE) mit einem Schwerpunkt in Diakoniewissenschaft. Nach einer Station als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der THE arbeitet er heute als Teamleiter für Betriebliches Gesundheitsmanagement in der BruderhausDiakonie in Reutlingen.

Prof. em. Dr. J. THOMAS HÖRNIG ist Pfarrer, hat ein Studium der Sozialen Arbeit in Tübingen absolviert und ist Ökumene- und Missionswissenschaftler (Promotion 1990 in Genf) und Diakoniehistoriker (Habilitation in Wuppertal-Bethel 2011). Bis 2023 hatte er eine Professur für Ev. Theologie, Diakoniewissenschaft und Diversity an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg inne. Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind Körperbilder, Zwangssterilisationen und NS-„Euthanasie“ und die Geschichte der Inneren Mission (19. Jahrhundert). Zudem ist er Württembergischer Landessynodaler und EKD-Synodaler.

Dr. CHRISTOPH HUBER hat in Heidelberg Politik- und Bildungswissenschaften sowie in Marburg Friedens- und Konfliktforschung studiert. Mit seiner Doktorarbeit in Diakoniewissenschaft wurde er an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg promoviert.

Dr. SEONG-JOON HWANG hat einen Bachelor- und Masterabschluss in Theologie sowie einen Masterabschluss in Public Administration in Südkorea erworben. Zudem ist er Pfarrer der evangelischen Kirche in Südkorea. Derzeit bereitet er in Korea die Gründung der Organisation Diakonie Korea vor, basierend auf den Inhalten seiner Doktorarbeit.

Prof. Dr. CHRISTIAN OELSCHLÄGEL ist seit 2023 Professor für Diakoniewissenschaft mit dem Schwerpunkt: Systematische Theologie/Ethik am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement (IDWM) an der Universität Bielefeld. Er ist zudem Direktor des Instituts für Diakonie- und Sozialgeschichte (IDSG) sowie Mitglied des Vorstands der International Society for the Research and Study of Diaconia and Christian Social Practice (ReDi).

Diakon DAMIAN OSTERMANN M.A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement (IDWM) an der Fakultät für Geschichtswissenschaft, Philosophie und Theologie der Universität Bielefeld. Ehrenamtlich engagiert er sich als Schulpflegschaftsvorsitzender eines Gymnasiums in evangelischer Trägerschaft.

Das DWI-Jahrbuch ist Nachfolger des DWI-Infos.

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:

DOI: 10.11588/dwijb.2025.49

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: Sandra Schwenkschuster, Heidelberg

© 2025 Diakoniewissenschaftliches Institut der Universität Heidelberg

Karlstraße 16, 69117 Heidelberg, Tel. +49 06221 54 3336