

# Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre

Bd. 47

Johannes Eurich  
Dorothea Schweizer  
(Hrsg.)

**DWi** JAHRBUCH  
2020  
2021

## Vorwort der Herausgebenden

Die Jahre 2020 und 2021 waren für Forschung und Lehre gleichermaßen herausfordernd. Durch die Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie konnten viele Veranstaltungen nicht wie gewohnt in Präsenz stattfinden. In den vielfältigen digitalen Treffen der vergangenen Jahre konnten wir jedoch nicht nur Nachteile feststellen, sondern auch Vorzüge entdecken und nutzen. Dass die zurückliegenden zwei Jahre auch unter diesen Umständen diakoniewissenschaftlich produktiv waren, davon zeugt auch dieses Jahrbuch.

Wir danken den Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe sehr herzlich für Ihre Beiträge, die die Vielfalt der Diakoniewissenschaft eindrucklich unter Beweis stellen: Beiträge zur Geschichte der Diakonie, eine Reflexion über die Fachtage zur Diakonischen Kultur, Artikel zur diakonischen Arbeit in afrikanisch-deutscher Kooperation wie zu Herausforderungen in professionellen Sorgebeziehungen bis hin zur Digitalisierung als diakonisches Handlungsfeld und Design Thinking als neues methodisches Beratungsinstrument im kirchlichen Raum und einer zum Nachdenken einladenden diakonischen Predigt.

Wie gewohnt bietet das Jahrbuch wieder Einblicke in diakoniewissenschaftliche Dissertationen und Abschlussarbeiten sowie in neuere diakoniewissenschaftliche Publikationen. Am Ende dieser Ausgabe finden Sie außerdem – sehr erfreuliche und sehr bedauerliche – Meldungen aus dem Diakoniewissenschaftlichen Institut.

Für die Unterstützung beim finalen Formatieren und Redigieren danken wir Alessa Hagel sowie für die Gestaltung des Covers Dr. Thomas Renkert.

Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir eine informative und anregende Lektüre!

Heidelberg, im Januar 2022

Johannes Eurich/Dorothea Schweizer

# Inhalt

Johannes Eurich/Dorothea Schweizer Vorwort der Herausgebenden.....	1
---	---

## 1. Diakoniewissenschaftliche Beiträge

WALTER GÖGGELMANN Diakonie im Ersten Weltkrieg – Ein Stiefkind der Diakonieggeschichte? .....	8
WALTER GÖGGELMANN Überleben – Bewahren – Bestehen. Die „Gustav-Werner-Stiftung zum Bruderhaus“ im Ersten Weltkrieg. Lothar Bauer zum Abschied von der Bruderhaus Diakonie.....	32
FELIX BLASER Diakonische Kultur im Diskurs. Reflexionen über die Fachtage zu Diakonischer Kultur in Theorie und Praxis.....	65
WILHELM GRÄB/PHILIPP ÖHLMANN Religion und Entwicklung. Die Herausforderungen staatlicher Entwicklungspolitik in der Zusammenarbeit mit religiösen Gemeinschaften.....	88
LENA SKIRKA Chancen und Nutzen des Befähigungsansatzes ( <i>Capability Approach</i> ) für deutsch-afrikanische Kirchenpartnerschaften .....	95
JOHANNA GÖPFERT/ANNE-CHRISTIN LINDE Vertrauen in professionellen Sorgebeziehungen stiften und Selbstbestimmung ermöglichen .	123
THOMAS MÄULE Selbstbestimmung geht weit über Suizidhilfe hinaus. Das Karlsruher Urteil in die Praxis ziehen .....	135
MARTIN HOLLER Digitalisierung als diakonisches Handlungsfeld. Die Gestaltung digitaler Teilhabe als Pflichtaufgabe diakonischer Unternehmen .....	141

FLORIAN BARTH/ALEXANDER FRISCHMANN/DENISE KATZ/MILENA MICHY

„Don't wait: Innovate!“ Design Thinking als Beratungsinstrument im kirchlichen Raum am Beispiel der Evangelischen Kirche in Heidelberg ..... 150

GERHARD WEGNER

Predigt: Wer ist Christus - heute und hier? Johannes 14,1-6 ..... 163

## 2. Diakoniewissenschaftliche Dissertationen 2020/2021

UTE CATRIN BÜHRER

Kompetenzerweiterung im Alter. Eine Untersuchung der spezifischen Chancen von Mentoring-Projekten für die kirchliche Altenbildung..... 171

ANNETTE HEINZ

Strategische Instrumente für das Management teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote diakonischer Einrichtungen zur Armutslinderung ..... 175

MARTIN HOLLER

Die Mit-Gestaltung sozialräumlicher Inklusion. Entwicklung und Implementierung spezifischer Strategien sozialwirtschaftlicher Unternehmen ..... 178

PHILIPP ÖHLMANN

Religion und Entwicklung. Studien zum afrikanisch-initiierten Christentum und wirtschaftlichen Effekten von Religion ..... 183

LUKAS-GEORG SCHIMA

Zum Dienst berufen und brüderschaftlich geprägt. Sozial- und personengeschichtliche Analyse männlicher Diakonie am Beispiel der Bruderschaft des Evangelischen Johannesstifts 1910 – 1945 ..... 188

## 3. Diakoniewissenschaftliche Abschlussarbeiten 2020/2021

FLORIAN BARTH

Storytelling als Führungsinstrument von Nonprofitorganisationen ..... 197

SIMON HAAS

Multirationales Management in konfessionellen Unternehmen der Sozialwirtschaft. Zur innerorganisatorischen Verarbeitung pluraler Umweltimpulse. Am Beispiel der Diakonie ..... 199

HANNAH HADALLER

Agilität im hybriden Arbeitsumfeld. 15 Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Teamarbeit ..... 201

TAMARA HAEIN

Modellbasiertes Prozessmanagement in Werkstätten für Menschen mit Behinderung. Analyse und Anwendung auf Geschäftsprozesse in der Sozialwirtschaft unter Einbezug ethischer Aspekte..... 203

ANNETTE HEINZ

Erfolgsfaktoren für das Management von Teilhabeangeboten in Kirche und Diakonie am Beispiel des DRIN-Projekts ..... 205

DENISE KATZ

Ehrenamtliches Engagement zukunftsfähig gestalten. Notwendigkeit und Entwicklung eines Konzeptes für das Freiwilligenmanagement der Evangelischen Frauen in Württemberg..... 207

DOROTHEA SCHWEIZER

„Konzeptionelle Überlegungen zur Inszenierung einer Ideenschmiede in der Hephata Diakonie“ von Björn Keding ..... 209

VANESSA LANG

Intrapreneurship. Die Corona-Pandemie als Chance für mehr Unternehmertum in sozialwirtschaftlichen Organisationen ..... 210

MILENA MICHY

Corporate Social Responsibility und Entwicklungszusammenarbeit – Erfolgreiche Kooperation von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen? Eine Untersuchung ihres Zusammenwirkens..... 212

DOROTHEA SCHWEIZER

„Christlich-diakonische Unternehmenskultur in der Praxis. Weiterentwicklung der Unternehmenskultur des Georg-Reinhardt-Hauses – ein Spannungsverhältnis zwischen Markt, Innovation und Tradition“ von Stefan Schmidt..... 214

MANUELA SCHÜLE

Die Kindertageseinrichtung als Kooperationspartner. Auswirkungen eines Trägerwechsels auf die Zusammenarbeit zwischen Kindertageseinrichtung und Kirchengemeinde..... 215

#### 4. Einblicke in neuere Publikationen

HEINZ SCHMIDT

Profilbildung in diakonischen Einrichtungen ..... 218

THOMAS JAKUBOWSKI

Personzentrierung – Inklusion – Enabling Community ..... 220

THOMAS POPP

Diakonie biblisch. Neutestamentliche Perspektiven..... 223

DOROTHEA SCHWEIZER

Stimmen aus dem Katharinenhof Großhennersdorf..... 228

PETER ANTES

Trilogie: Gelingendes Leben – ∞ Krise als Chance für Person & Gesellschaft..... 230

#### 5. Neuerscheinungen

ROBERT BACHERT

Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen am Beispiel der Diakonie (VDWI 62) .234

LUKAS-GEORG SCHIMA

Zum Dienst berufen und brüderschaftlich geprägt. Sozial- und personengeschichtliche Analyse Männlicher Diakonie am Beispiel der Bruderschaft des Evangelischen Johannesstifts 1910-1945 (VDWI 63)..... 235

MARTIN HOLLER

Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung. Ein unternehmerischer Beitrag unter Anwendung von Instrumenten der strategischen Planung (VDWI 64)..... 236

MICHELLE BECKA/BERNHARD EMUNDS/JOHANNES EURICH/GIESELA KUBON-GILKE/ THORSTEN MEIREIS/MATTHIAS MÖHRING-HESSE Sozialethik als Kritik.....	237
ANDREAS LOB-HÜDEPOHL, JOHANNES EURICH Personenzentrierung – Inklusion – Enabling Community (Behinderung – Theologie – Kirche 13) .....	238
UTE GAUSE Töchter Sareptas. Diakonissenleben zwischen Selbstverleugnung und Selbstbehauptung .....	239
JOHANNES EURICH/FRITZ LIENHARD/MANFRED OEMING/PHILIPP STOELLGER/ HENDRIK STOPPEL Phänomene und Diskurse des Interreligiösen. Beiträge aus christlicher Perspektive .....	240
JOHANNES EURICH/ANDREAS LOB-HÜDEPOHL Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben.....	241
UTE CATRIN BÜHRER Kompetenzerweiterung im Alter. Eine Untersuchung der spezifischen Chancen von Mentoring-Projekten für die kirchliche Altenbildung (VDWI 65) .....	242
<b>6. Meldungen aus dem Diakoniewissenschaftlichen Institut 2020/2021</b>	
Dr. Anika Albert wird Juniorprofessorin am Lehrstuhl für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement.....	244
Dr. Martin Holler erhält Wichernpreis 2021 .....	244
Nachrufe .....	245
Veranstaltungshinweise 2022 .....	246
<b>Zu den Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>248</b>

## **1. Diakoniewissenschaftliche Beiträge**

# Diakonie im Ersten Weltkrieg

## – Ein Stiefkind der Diakoniegeschichte?

*Walter Göggelmann*

### 1. Einleitung

Für Historikerinnen und Historiker sind diese knapp viereinhalb Jahre zwischen August 1914 und November 1918 die „Urkatastrophe“ des 20. Jahrhunderts, die Eruption des gewaltigen Drucks, der sich seit 1871 zwischen den europäischen Mächten und der sich in der deutschen Industriegesellschaft seit den Gründerjahren angesammelt hatte; der Zeitraum, jenseits dessen in Deutschland und in Europa, ja, in der ganzen Welt, nichts mehr so sein wird, wie es war<sup>1</sup>. Das betrifft auch und gerade die Diakonie in allen ihren Sparten und Arbeitsfeldern. Die Suche aber nach Einzeluntersuchungen oder gar zusammenfassenden Darstellungen muss mehrere Jahrzehnte zurückblättern – um dann festzustellen, dass dieser Zeitraum kaum „besiedelt“ und bearbeitet ist.

Die verschiedenen Beiträge im Sammelband „Diakonie im Deutschen Kaiserreich 1871-1918“, von Theodor Strohm und Jörg Thierfelder herausgegeben<sup>2</sup>, enden wie selbstverständlich mit dem Jahr 1914, während Jochen Christoph Kaisers „Sozialer Protestantismus im 20. Jahrhundert“, faktisch bei den Neuordnungs- und Neuorientierungszwängen zu Beginn der Weimarer Republik ansetzt<sup>3</sup>.

Einzeluntersuchungen wie Thomas Nipperdey: „Religion im Umbruch“, enden ebenfalls vor den fundamentalen Verwerfungen im religiösen Leben im 1. Weltkrieg<sup>4</sup>. Erkki Kouri: „Der deutsche Protestantismus und die Soziale Frage“, beschränkt sich weitgehend auf das national-religiöse Anliegen des „gerechten Krieges“ und auf die Affinität protestantischer Kreise zum militärischen Geist des preußischen Staates<sup>5</sup>. Die „Geschichte der sozialen Arbeit“ von Wolf Rainer Wendt behandelt die Zeit der großen Einschnitte nur unter den Stichworten „Sozial-

---

<sup>1</sup> Vgl. Malte König, Sexualmoral und Geschlechterhierarchie. Rückwirkungen des Ersten Weltkriegs auf in Deutschland und Frankreich, in: Jürgen Angelow/Johannes Großmann (Hg.), Wandel, Umbruch, Absturz. Perspektiven auf das Jahr 1914. Stuttgart 2014, 153-164: 153.

<sup>2</sup> Theodor Strohm/Jörg Thierfelder (Hg.), Diakonie im Deutschen Kaiserreich (1871-1918). Neuere Beiträge aus der diakoniegeschichtlichen Forschung, VDWI 7, Heidelberg 1995.

<sup>3</sup> Jochen-Christoph Kaiser, Sozialer Protestantismus im 20. Jahrhundert. Beiträge zur Geschichte der inneren Mission 1914-1945, München 1989.

<sup>4</sup> Thomas Nipperdey, Religion im Umbruch: Deutschland 1870-1918, München 1988 vgl. bes. 117ff.

<sup>5</sup> Erkki Ilmari Kouri, Der deutsche Protestantismus und die soziale Frage 1870-1919. Zur Sozialpolitik im Bildungsbürgertum, Arbeiten zur Kirchengeschichte 55, Berlin/New York 1984, 176.

paedagogische Bewegung“ und „Professionalisierung“ der Methoden<sup>6</sup>. Sogar Matthias Benads Beobachtungen zur Anstaltsgeschichte von Bethel 1890-1938 lassen die gesellschaftspolitischen Bezüge dieser durch den Krieg stark veränderten Anstalt weitgehend vermissen<sup>7</sup>. Und von der den Opfern des Krieges in beispielhafter Weise zugewandten Diakonie dieser Anstalten erfahren wir bei Wilhelm Brandt nur in der „Verpackung“ der Biografie Friedrich von Bodelschwings (1877-1946) als des prominentesten Diakonikers der Zeit<sup>8</sup>.

Diese mehr als auffälligen Defizite in der Detailforschung, wie in den Überblicken signalisieren einen gravierenden Nachholbedarf an diakoniehistorischen Bemühungen. Ist da auch diakonische Arbeit in den Schatten einer ein Jahrhundert später ärgerlichen „Kriegstheologie“<sup>9</sup> geraten? Hat die nationale Blickverengung die erste nationale Katastrophe in den Schatten der zweiten gezogen? Oder sind die diakonischen Einrichtungen und Aktivitäten so sehr vom Kriegsgeschehen verschlungen worden, dass der Mangel an einschlägigen Quellen sie faktisch diakoniehistorischer Erforschung entzieht? (Das wiederum ergäbe schon eine weitere Forschungsfrage!) Diakoniegeschichte als Chronik einer Dauerkrise einer notwendigen Funktion der christlichen Kirche ist ohnehin kein attraktiver, dafür aber umso notwendigerer Forschungsgegenstand!

Da weitergehende Deutungsversuche wenig zielführend sind, erscheint ein erster Blick auf die, im und durch den Krieg vollkommen veränderten, Rahmenbedingungen diakonischer Arbeit und die daraus resultierenden Herausforderungen lohnend:

Der Krieg bringt alle „Disparitäten“ in den Sozial- und Machtstrukturen des Kaiserreichs zum Ausbruch<sup>10</sup>. Der die Diakonie betreffende Epochenbruch macht der Wichern- und vollends der Stöcker-Zeit ein Ende. Der Inneren Mission bricht das von konservativer Sozialtheologie vorausgesetzte Gesellschaftsgefüge von Familie, Staat und Kirche weg<sup>11</sup>. Das Konzept „christlich-sozial“ ist durch die alle Werte, Ziele und Aktivitäten verschlingende

<sup>6</sup> Wolf Rainer Wendt, *Geschichte der Sozialen Arbeit 1*, Stuttgart 1990, vgl. 209-233; 234-262.

<sup>7</sup> Mathias Benad, *Bethel zwischen 1890 und 1938. Zum Forschungsprojekt über die von Bodelschwingschen Anstalten zur Zeit von Pastor Fritz von Bodelschwing*, in: Jochen Christoph Kaiser/Martin Greschat (Hg.), *Sozialer Protestantismus und Sozialstaat. Diakonie und Wohlfahrtspflege in Deutschland 1890 bis 1938*, Stuttgart/Berlin/Köln 1996, 139-150; vgl. bes. 147.

<sup>8</sup> Wilhelm Brandt, *Friedrich von Bodelschwing 1877-1946*, Bielefeld 1967, vgl. 11. Weitere Literatur bei Walter Göggelmann, *Überleben, Bewahren, Bestehen. Die Gustav-Werner-Stiftung zum Bruderhaus im Ersten Weltkrieg*, in: Johannes Eurich/Dorothea Schweizer (Hg.), *Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre 2020/2021 (DWI-Jahrbuch 47)*, Heidelberg 2022, 32-64: 50f..

<sup>9</sup> Zur Literatur vgl. als Beispiele: Wilhelm Pressel, *Die Kriegspredigt 1914-1918 in der evangelischen Kirche Deutschlands*, Stuttgart 1967. Günter Brakelmann, *Protestantische Kriegstheologie im 1. Weltkrieg*. Reinhold Seeberg als Theologe des deutschen Imperialismus, Bielefeld 1974; vgl. weiter Karl Hammer, *Deutsche Kriegstheologie 1870-1918*, München 1974.

<sup>10</sup> So Hans-Ulrich Wehler, zit., in: Einleitung zu Strohm/Thierfelder, *Diakonie im deutschen Kaiserreich* 24, Anm. 13.

<sup>11</sup> Vgl. ebd. 20f. Vgl. weiter: Theodor Strohm, *Innere Mission, Volksmission, Apologetik*, in: Theodor Strohm: *Theologie und Gesellschaft. Positionen und Perspektiven*. DWI-Info, Sonderausgabe 10 (Hg. Volker Herrmann), Heidelberg 2009, 306.

Nationalisierung seiner inneren Kraft beraubt<sup>12</sup>. Wenn die totale Kraftanstrengung des Krieges das „Volk“ im Nationalstaat zum einzig relevanten Politikum erhebt, wo kann sich da Diakonie im weiten Bereich der deutschen Landeskirchen noch verorten, und worauf kann sie ihre Ziele noch ausrichten?<sup>13</sup>

Kann Diakonie „zwischen Überforderung und Improvisation“<sup>14</sup> das fundamental Neue dieser Rahmenbedingungen überhaupt wahrnehmen? Wird sie sie als Herausforderungen zu neuen Identitäts- und Aktivitätsfindungen erkennen? Der von Theodor Strohm abgesteckte Rahmen der Frage an die Diakonie im 1. Weltkrieg ist zu erweitern:

*Ist es der Diakonie in dieser Zeit gelungen, Antworten auf die Herausforderungen, Nöte und Lebensfragen der vom Krieg heimgesuchten Menschen zu finden? Oder hat sie sich auf die Sorge um den Selbsterhalt und den der ihr anvertrauten Menschen zurückziehen müssen?<sup>15</sup> Sind ihr überhaupt theologische, geistige, personelle, organisatorische und wirtschaftliche Potentiale geblieben, aus denen sie eine neue Zielorientierung und entsprechende Innovationen gewinnen kann?*

So ist es *Ausgangspunkt* der folgenden Überlegungen, dass Diakonie im 1. Weltkrieg kein Unterabschnitt des Kapitels „Diakonie im Deutschen Kaiserreich“ sein kann, sondern dass sie, mit völlig veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert, auf völlig veränderte Herausforderungen zu reagieren hat.

So ist es *Ziel* des Folgenden, in diesem weiten, unbearbeiteten Feld zuerst einmal die *Fragen zu stellen*, die diese Herausforderungen benennen. Diese aber müssen dem Kontext dieser Herausforderungen entsprechen. Wenn dadurch Einzeluntersuchungen angeregt werden könnten, wären sie Annäherungen an dieses Ziel. Ob die Zeit des Ersten Weltkriegs sich danach als Anfang einer eigenen Epoche der Diakonieggeschichte oder als Urkatastrophe auch für die Diakonie darstellt, die zu vielen Neuanfängen zwingt, sei solchen Bemühungen als Hintergrundfrage mit auf den Weg gegeben.

Folgende *Fragenkreise* sind jeweils in zahlreichen Teilfragen zu explizieren:

*Die Frage nach der Hoffnung, die zu Zielen und Motivationen von Diakonie bevollmächtigt, muss an erster Stelle stehen. Zeichnen sich zwischen den disparaten Ansätzen universitärer und populärer Theologie überhaupt noch Ansatzpunkte für eine Theologie der Diakonie ab?<sup>16</sup>*

<sup>12</sup> Vgl. Walter GöggeImann, *Christliche Weltverantwortung zwischen Sozialer Frage und Nationalstaat. Zur Entwicklung Friedrich Naumanns (1860-1903)*, Baden Baden 1987, bes. 225ff.

<sup>13</sup> Vgl. auch Jochen Christoph Kaiser, Friedrich Albert Spiecker (1854-1936). Eine Karriere zwischen Großindustrie und freiem Protestantismus, in: Theodor Strohm/Jörg Thierfelder (Hg.), *Diakonie im Deutschen Kaiserreich (1871-1918). Neuere Beiträge aus der diakoniegeschichtlichen Forschung*, Heidelberg 1995; 139f.

<sup>14</sup> So Jochen Christoph Kaiser, *Die Innere Mission im 1. Weltkrieg*, in: ders./Martin Greschat (Hg.): *Sozialer Protestantismus im Sozialstaat: Diakonie und Wohlfahrtspflege 1890-1938*, Stuttgart/Berlin/Köln 1996, 72ff.

<sup>15</sup> Vgl. Theodor Strohm, *Innere Mission, Volksmission, Apologetik. Zum soziokulturellen Selbstverständnis der Diakonie. Entwicklungslinien bis 1937*, in: Jochen Kaiser/Martin Greschat (Hg.), *Sozialer Protestantismus und Sozialstaat. Diakonie und Wohlfahrtspflege in Deutschland 1890-1938*, Stuttgart u.a. 1996, 17-40: 31; 38f.

<sup>16</sup> S.u. 1. Einleitung.

*Was kann Diakonie auf dem Hintergrund der Stichworte Diakonie – Volksmission – Apologetik überhaupt noch aus ihrer Tradition der Inneren Mission mitnehmen?*

*In welchem Maß wird sie in das Erlebnis des Volkskriegs mit hineingezogen? In welchem Maß ist sie verwickelt ins Kriegsgeschehen, auch in seine geistigen Ziele und Implikationen?*

*Welchen Zielen und welchen Zielgruppen kann sie in der Heimat ihre Kräfte zuwenden?*

*Wieviel kann ihre angestammte „Felddiakonie“ für die Soldaten an der Front leisten?*

*Was zerstört der Krieg an Hoffnungen und Zielen, an Personal und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, an den organisatorischen Voraussetzungen und wirtschaftlichen Grundlagen, an Einrichtungen und Ausstattungen?*

*Welche neuen Kooperationen und Kooperationspartner erfordert er?*

*Wo liegen in dem allem Potentiale für den notwendigen Neuanfang und eine Neuorientierung von Diakonie im völlig veränderten politischen und sozialen Kontext der Weimarer Republik?*

Die damit abgesteckten Problemfelder geben den folgenden Überlegungen die *Form der Frage* vor. Sie sollen, in vier Abschnitte gegliedert, in Form von Einzelfragen entfaltet und begründet werden:

Die disparaten theologischen Ansätze (2) sollen auf ihre Erträge in diakonischen Zielfeldern (3) hin befragt werden.

Die Erfordernisse des politischen, sozialen und wirtschaftlichen Kontextes im Krieg und ihre verändernden Wirkungen auf Organisations-, Operations- und Kooperationsformen von Diakonie (4) sind Gegenstand des nächsten Abschnitts.

Ein Schlussabschnitt (5) fragt nach Potentialen und Perspektiven für eine Neuorientierung in der Nachkriegszeit in der Weimarer Republik.

## 2. „Nun sag, wie hast Du´s mit der Religion?“

Die „Gretchenfrage“<sup>17</sup> scheint angemessen. Denn wo soll Diakonie in ihren Werken, Einrichtungen und Diensten zwischen Adolf von Harnack (1851-1930), Friedrich Naumann (1860-1919), Reinhold Seeberg (1859-1935) und Friedrich von Bodelschwingh d. J. (1877-1946) und Karl Barth (1886-1968) ein Verständnis des Glaubens finden, der so in der Liebe tätig sein kann, dass sich daraus für diakonische Arbeit Identität und Bevollmächtigung, Auftrag und Motivation ziehen lässt? Selbst „Religion“ scheint als Oberbegriff angesichts dessen, was diese Zeit an „Glauben“ ans Licht befördert, nicht zu „neutral“ gefasst.

<sup>17</sup> Vgl. Johann Wolfgang Goethe, Faust I, Vv. 3415ff. Reclams Universalbibliothek Nr. I/1a, Stuttgart 1948, 106.

## 2.1 Statt einer Theologie der Diakonie...

Mit Friedrich Naumanns „Briefen über Religion“ (1903) ist das kulturprotestantische Programm „christlich-sozial“ und der Versuch einer Art von „Direktübertragung“ von biblischen Maßstäben in den gesellschaftlichen Bereich des Kaiserreichs zu einem spektakulären Ende gekommen. Der Nationalstaat hat mit den ihm „artgemäßen“ Maßstäben des National- (und bereits auch des Sozial-?) Darwinismus den politischen Bereich besetzt, um nach weiteren Bereichen auszu- greifen<sup>18</sup>.

Das ist für alle Diakonie, die mit ihrem Anspruch der Perspektive „von unten her“ den Schwächsten verpflichtet ist, eine fatale Wende! *Wer wird nun und mit welcher Vollmacht ihre Stellvertretung übernehmen?* Diese theologisch-sozialethische Kardinalfrage an alle Diakonie im Deutschen Kaiserreich ist für die nächsten eineinhalb Jahrzehnte und darüber hinausgestellt!

Die akademisch theologische Legitimation und zugleich die Ergänzung für Naumanns neue Position liefert der bekannteste Theologe der Zeit, Adolf von Harnack (1851-1930): Der Jesus der Bergpredigt, die biblische Unterlage von Friedrich Naumanns „christlich-sozialer Weltanschauung“, hat sich in die Wirkungsbereiche der Einzelpersönlichkeit und allenfalls der Familie zurückgezogen. Dort ist er gut aufgehoben<sup>19</sup>. Die öffentlichen, die politisch-sozialen Bereiche unterliegen ihren „Eigengesetzlichkeiten“, die die Zeitgenossen Rudolf Sohm (1841-1917) und Ernst Troeltsch (1865-1923)<sup>20</sup> mit den entsprechenden wertträchtigen Inhalten ausstatten. Die Einzelpersönlichkeit – welche und wie? – ist mit der Lösung aller aus dieser Dualität in den überindividuellen Bereichen resultierenden Konflikten allein gelassen, aber eben nicht nur als abstrakte „Persönlichkeit“ – welch ein lebensphilosophisches Konstrukt! –, sondern als in der diakonischen Arbeit an anvertrauten Menschen und besonders innerhalb der strukturellen Voraussetzungen ihres sozial-politischen Umfeldes handelnder verantwortlicher Mensch! Diese „Eigengesetzlichkeit der Lebensgebiete“ aber akzeptiert nicht nur die (Macht-) Strukturen des durch nationalen Enthusiasmus geprägten politisch-sozialen Umfeldes, sondern sorgt darüber hinaus für deren theologisch-ideologische Legitimation – das gegebene Einfallstor für entsprechende Ideologien!<sup>21</sup>

Der Diakonie als einer genuinen Lebensäußerung der Kirche ist mit dem gefährlichen Chamäleon-Begriff der „Eigengesetzlichkeit“ die nächste Grundsatzfrage aufgegeben: Kann sie

<sup>18</sup> Vgl. Walter GöggeImann, *Christliche Weltverantwortung zwischen sozialer Frage und Nationalstaat: Zur Entwicklung Friedrich Naumanns 1860-1903*, Baden-Baden 1987. Zu „christlich-sozial“ vgl. S. 135ff und 142ff; zu „national-sozial“ S. 218ff und 239ff.

<sup>19</sup> Vgl. zum Ganzen Wolfgang Huber, *Kirche und Öffentlichkeit. Forschungen der FEST*, Stuttgart 1973, 171ff. Vgl. weiter Walter GöggeImann, *Christliche Weltverantwortung*, 1987, 268 und 316.

<sup>20</sup> Vgl. ebd. zu Sohm 140; 191; zu Troeltsch 221. Vgl. zum Problem Ulrich Duchrow, *Zwei Reiche und Regimente. Ideologie oder evangelische Orientierung?*, Gütersloh 1977, 22; 282.

<sup>21</sup> Vgl. Duchrow, *Zwei Reiche*, 286.

in ihren Arbeitsbereichen mit bedürftigen Menschen auch noch anderen Ansprüchen unterliegen als denen der – wie auch immer verstandenen – christlichen Liebe, wenn diese das Feld der Diakonie geräumt hat? Welchen ihr gemäßen Maßstäben unterliegt sie dann? Von der Frage, ob sie damit den anvertrauten Menschen noch gerecht werden kann, ganz zu schweigen! Dazu hin haben die im letzten Dreiviertel-Jahrhundert gegründeten Diakoniewerke mit ihren regionalen frömmigkeitlichen Verankerungen auch noch ihre eigenen Traditionen, Motivationen, Identitäten. Wie viel Resistenz werden sie wohl solchen „Eigengesetzlichkeiten“ entgegenzusetzen haben?

In der universitären Theologie ist Karl Barths „Römerbrief“ (1919) mit seiner Neukentuierung der Gottesfrage als der zentralen Frage aller Theologie noch eine theologische Epoche entfernt. Die Diakonie wird er mit dieser seiner Frage nach dem Woher und Wohin der Diakonie nicht weiterbringen. Dazu inkriminiert er sie als „Bindestrich-Christentum“<sup>22</sup>. Die Diakonie selbst zeigt sich von diesem Umbruch eher unbeeindruckt.

Die einzige Einrichtung, die in dieser disparaten theologischen Landschaft klare Kante zeigt, ist das Bethel der Bodelschwings. Was für Friedrich von Bodelschwingh d. Ä. (1831-1910) Ursprung und Maßstab aller Diakonie gewesen war:

*Alle Diakonie ist Arbeit am Reich Gottes. Kirche ist diakonische Kirche, Gemeinde ist diakonische Gemeinde – oder keine!*, bleibt für den Sohn Friedrich (1877-1946) nicht zur Diskussion stehender Kanon aller Bethel-Diakonie<sup>23</sup>. Das führt mit Konsequenz zur Einmischung auch in die gesellschaftliche und politische Kriegslandschaft in Deutschland zugunsten der Opfer und zu nachhaltigen diakonischen Innovationen, die nicht nur Bethel verändern<sup>24</sup>. In der Gestalt einer Diakonie im Krieg deuten sich vielfältige Züge einer diakonischen Epochenwende an. Diese wird der deutschen Nachkriegsdiakonie im Gefolge des Centralausschusses für Innere Mission immer um ein paar Längen voraus sein und sie fragen:

*Wie habt ihr in euren Einrichtungen und Diensten Anwaltschaft für die Opfer so umgesetzt, dass dies auch in der politischen und sozialen Öffentlichkeit hörbar wurde?*

Außerhalb dieses begrenzten Raums muss sich die im Einflussbereich des Centralausschusses für Innere Mission angesiedelte Diakonie von Theodor Strohm's Beobachtungen in Frage stellen lassen.

Die Innere Mission versäumt die Frage nach dem Platz der Diakonie in der Theologie.

Das Ergebnis für die Theologie selbst ist praxisferne Historie, für die Diakonie eine Praxis

<sup>22</sup> Vgl. Huber, Kirche und Öffentlichkeit, 204-207. Vgl. zum Ganzen weiter Jochen Christoph Kaiser/Martin Greschat (Hg.), Sozialer Protestantismus im Sozialstaat. Diakonie und Wohlfahrtspflege 1890-1938, Stuttgart/Berlin/Köln 1996.

<sup>23</sup> Vgl. dazu die Zusammenfassung bei Strohm, Innere Mission, Volksmission, 305.

<sup>24</sup> Vgl. Brandt, Friedrich von Bodelschwingh, - 1967, 11; 82. Bernhard Graulich, Ein Jahrhundert der Diakonie in Bethel, Bethel 1967, 54ff. Manfred Hellmann, Friedrich von Bodelschwingh d. J.: Widerstand für das Kreuz, Wuppertal/Zürich 1988, 81ff.

ohne theologische Legitimation.

Beide sind in keiner Weise in der Lage, mit dem Säkularisierungsschub des Krieges Schritt zu halten. Der Krieg versetzt dem Prozess der „deutschnationalen Isolation“ und dem Verlust an ökumenischer Weite einen weiteren Schub.

So geraten Theologie und Diakonie in das Schlepptau gefährlicher gesellschaftlicher Entwicklungen, während sie gleichzeitig die Kompetenz zu einer qualifizierten theologisch-sozialethischen Auseinandersetzung mit denselben einbüßen.

Fazit: „Der Diakonie in allen ihren Sparten fehlt eine tragfähige Zukunftsperspektive und eine gesellschaftspolitische Handlungsperspektive“<sup>25</sup>.

## 2.2. ...eine „Kriegstheologie“

Der von der Theologie Harnackscher Prägung geräumte „öffentliche Raum“ – der Überschneidungsbereich beider wäre der Ort einer zum Handeln bevollmächtigenden Theologie der Diakonie! – aber bleibt nicht unbesiedelt: Mächte und Kräfte, Erlebnisse und Emotionen drängen herein und erheben autoritativ Anspruch auf das öffentliche Bewusstsein von Menschen und Einrichtungen.

### 2.2.1 Das Erlebnis vom August 1914

Mit der Gewalt einer Lawine bricht der Kriegsbeginn, alle bisherigen Verbindungen von Nationalbewusstsein und „Glauben“ mit sich fortreißend, in die Volksseele der Deutschen ein und vereint den Stahlarbeiter an der Ruhr, den Kaiser und den Bauern auf der Alb in einem einheitlichen national-religiösen Elementarerlebnis<sup>26</sup>. Und nicht nur die Deutschen: „Alle Kirchen in der kriegführenden Welt haben die eigene Sache religiös verklärt“<sup>27</sup>. Im deutschen Protestantismus aber verdichtet sich darüber hinaus dieses patriotische Hochgefühl zur Erwartung einer geistlich-spirituellen Erweckung, die die Lawine der Säkularisierung mit ihren moralischen Folgen zum Stehen und die von den volksmissionarischen Kräften der Inneren Mission immer schon erstrebte Rechristianisierung der ganzen Nation in einem kräftigen Schub voranbringen und so das ganze Volk erneuern soll<sup>28</sup>.

Gottesbilder, Glaubensinhalte, Identitäten, Engagements, Zielsetzungen geraten so in ein Klima, in dem national-religiöse Erlebnisinhalte zum Kontext einer Kriegstheologie werden, die alle Lebensbereiche vereinnahmt.

<sup>25</sup> So Strohm, Diakonie vgl. 52ff.

<sup>26</sup> Vgl. Huber, Kirche und Öffentlichkeit, 135.

<sup>27</sup> Nipperdey, Religion im Umbruch, 1988, 100.

<sup>28</sup> Vgl. Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 78.

So lautet die Frage an diakonische Einrichtungen und verantwortliche Einzelpersonen nicht, ob sie sich diesem, das ganze Volk erfassenden, emotionalen Sturm haben entziehen können, sondern *in welchem Maß sie erfasst waren, ob sie ihn in ihrem Arbeitsbereich gar noch verstärkt haben, indem sie diesem Elementarerlebnis ihre diakonischen Nahziele ein- und untergeordnet haben, oder ob sie sich einfach haben mitreißen lassen.*

Dass dieser Krieg aus der – allein gültigen! – Sicht der Deutschen ein gerechter – da aufgezwungener! – Krieg sei, der eine gemeinsame nationale und religiöse Großanstrengung erfordere, ist der so gut wie alle Deutschen verbindende Konsens<sup>29</sup>. Diese rechtfertigende Sinndeutung hatte auch schon der deutsch-französische Krieg 1870/71 erfahren. Die in national-konservativen Kreisen 1914 angesiedelte Sinndeutung als Gottesgericht über das moralische Versagen der Hohenzollernmonarchie und des ganzen deutschen Volkes, die nicht entschieden genug dem Atheismus und der Revolution widerstanden hätten, ändert nichts an diesem Konsens. Und ein Ruf zur Buße ist ein Kriegsbeginn allemal<sup>30</sup>.

### 2.2.2 Der Krieg als „Gottesstunde“

In diesem Bußruf finden sich traditionell antisozialistische, antiatheistische und antiultramontanistische Kreise zusammen – auf dem „Höhepunkt“ und in der „Vollendung“ der nationalen Begeisterung. Der Kriegsbeginn ist eine wahre „Gottesstunde“. Der in diesen religiösen Rechtfertigungen enthaltene Nationaldarwinismus wird ebenso unreflektiert wie unkritisch in Kauf genommen<sup>31</sup>. Auch und gerade für Kulturprotestanten ist er konsensfähig.

Wo alle diese Motivstränge zusammenfließen, wirken sie theologisch systembildend und lassen eine deutsche Kriegstheologie entstehen, die nicht mehr von einer rechtfertigenden Ideologie abzugrenzen ist<sup>32</sup>.

Auch wenn Wolfgang Hubers Beobachtung sicher zutrifft, dass von einem geschlossenen System einer „Kriegstheologie“ nicht die Rede sein kann, sondern eher von einer Vielzahl von modifizierten Bausteinen<sup>33</sup>, so finden sich doch in einer großen Zahl von veröffentlichten Kriegspredigten<sup>34</sup> viele solcher theologischen Bausteine, die zum Beispiel in Reinhold Seebergs Bemühungen<sup>35</sup> einem in sich konsequenten Entwurf sehr nahekommen. Weitere Beiträge aus der akademischen Prominenz zwischen Adolf von Harnack (1851-1930) und Karl Holl (1866-

<sup>29</sup> Vgl. Kouri, *Der deutsche Protestantismus*, 175. Vgl. weiter Huber, *Kirche und Öffentlichkeit* 152; 188.

<sup>30</sup> Vgl. Huber, *Kirche und Öffentlichkeit* 155f. Göggelmann, *Gerechtigkeit und Frieden* 51f; 54ff.

<sup>31</sup> Vgl. Nipperdey, *Religion im Umbruch* 126.

<sup>32</sup> Vgl. Ulrich Duchrow, *Christenheit und Weltverantwortung. Traditionsgeschichte und systematische Struktur der Zweireichelehre*, Stuttgart 1983.

<sup>33</sup> So Huber, *Kirche und Öffentlichkeit* 138; 156. Vgl. weiter: Günter Brakelmann, *Protestantische Kriegstheologie im Ersten Weltkrieg. Reinhold Seeberg als Theologe des deutschen Imperialismus*, Bielefeld 1974, 7.

<sup>34</sup> Vgl. Wilhelm Pressel, *Die Kriegspredigt 1914-1918*, Stuttgart 1967.

<sup>35</sup> Vgl. Brakelmann, *Anm.* 32.

1936) schließen sich an. Die wichtigsten dieser Bausteine sollen – eher stichwortartig – aufgelistet werden. Nur so lässt sich überprüfen, ob sich daraus Konsequenzen für diakonische Zielsetzungen und diakonisches Handeln ergeben können.

Das nationale Schlüsselerlebnis des Kriegsbeginns führt alle Sehnsüchte nach einer sinnhaften Einheit und einer Erneuerung des Volkslebens zusammen. Als Erlebnis eines Kairos Gottes wird es zur theologischen Erkenntnisquelle. Günter Brakelmann entdeckt darin gar eine Renaissance der Metaphysik. Erlebte Volksgemeinschaft wird im Enthusiasmus zur Offenbarung<sup>36</sup>. Zu Recht weist Wolfgang Huber auf den unscharfen – christologisch nicht geankerten – kulturprotestantischen Offenbarungsbegriff hin<sup>37</sup>. Dieselbe begriffliche wie inhaltliche Unschärfe gilt für den Geistbegriff derselben Provenienz (Für Pressel ist er gar *der* theologisch-hermeneutische Sündenfall<sup>38</sup>): Der Pfingstgeist, der deutsche Volksgeist, der Geist von Wittenberg und von Friedrichruh fließen fast übergangslos ineinander über<sup>39</sup>.

Weitere Theologoumena werden für die bruchlosen Übergänge von Volkserlebnis und Credo, von Heilsgeschichte und Volkserlebnis bemüht: Nation und Volkstum einschließlich aller germanisierenden und biologistischen Beimengungen erhalten ihre Ewigkeitsbedeutung als Schöpfungsordnungen<sup>40</sup>. Ein deutscher Sieg wäre ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Verwirklichung des Reiches Gottes als „ethischer Gemeinschaft“<sup>41</sup>. Das Jesusbild wird in den Kriegspredigten bemüht in allen situativ notwendigen Schattierungen zwischen Patriot und Kraftheld und Tröster in Anfechtungen<sup>42</sup>.

Aus alle dem lässt sich unschwer die im „deutschen Volksgeist“ eingewurzelte Sendung des deutschen Volkes zur Verbreitung der in der Reformation wieder gewonnenen Geistesgüter ableiten. Schließlich sind diese ja auch die Voraussetzung für die innere sittliche Erneuerung der Nation, ihre Wiedergeburt und ihren Sieg. So schärfen es die Kriegsprediger während der ganzen vier Kriegsjahre ein und präzisieren die dazu gehörigen Feindbilder durch Anleihen aus der Satanologie<sup>43</sup>. Fällt Deutschland, so „zieht mit uns alle höhere Kultur aus unserem Weltteil ins Grab“<sup>44</sup>. Günter Brakelmann wundert sich zu Recht über die Breite von Vorwegnahmen späteren nationalsozialistischen und faschistischen Gedankenguts<sup>45</sup>.

---

<sup>36</sup> Vgl. Brakelmann, *Protestantische Kriegstheologie 1914-1918*, Bielefeld 1974, 7; 23; 107; 122; 126. Pressel, *Kriegspredigt* 16ff. Huber, *Kirche und Öffentlichkeit*, 165 (unter bes. Hinweis auf Karl Holl).

<sup>37</sup> Vgl. Huber, *Kirche und Öffentlichkeit*, 153.

<sup>38</sup> Vgl. Pressel, *Kriegspredigt* 16ff; 338.

<sup>39</sup> Vgl. Huber, *Kirche und Öffentlichkeit*, 19; 168; 193 (unter bes. Hinweis auf Gottfried Traubs (1869-1956) *Kriegsandenken* in Friedrich Naumanns *Wochenschrift* „Die Hilfe“).

<sup>40</sup> Vgl. Nipperdey, *Religion im Umbruch*, 97ff.

<sup>41</sup> So Huber, *Kirche und Öffentlichkeit*, 179.

<sup>42</sup> Vgl. als Beispiele Pressel, *Kriegspredigt* 238; 243.

<sup>43</sup> Vgl. a.a.O. 117; 127; 205.

<sup>44</sup> So zit. Huber, *Kirche und Öffentlichkeit*, 173, Adolf von Harnack, den prominentesten theologischen Lehrer der Nation.

<sup>45</sup> Vgl. Brakelmann, *Protestantische Kriegstheologie*, 133ff.

Durchhalten und dem Sieg und der Erneuerung des Volkes alle menschenmöglichen Opfer bringen, ist somit Pflicht jedes einzelnen Christen und Volksgenossen.

### 2.2.3 Wo führt das hin?

„Die totale Bellifizierung des Denkens ist erreicht“<sup>46</sup>. Theologische Sperren gegen diese Überflutungen von Glauben und Theologie, wie sie die Religiösen Sozialisten zu errichten suchen, reichen nicht aus der Schweiz nach Deutschland herüber<sup>47</sup>.

So viel ist zur theologischen Hermeneutik der „Kriegstheologie“ festzuhalten:

Das Volk(stum) und sein Krieg sind absolute Vorgaben, „unhinterfragbarer Rahmen“, auch für die Theologie<sup>48</sup>

- Daraus werden via deductionis Inhalte und Vorgaben für Verhaltensmaßstäbe und -anweisungen gewonnen.
- Dem untergeordnet ist die Suche nach Entsprechungen in der Bibel und der christlichen Tradition. Besonders das Gottesbild wird mit nationalistischen Inhalten angefüllt.
- Die biblische Anweisung zur kritischen Prüfung der Weltstrukturen und Mächte (Röm 12,2) ist außer Reichweite<sup>49</sup>
- Diese Instrumentalisierungen biblischer und christlicher Tradition haben ausschließlich Rechtfertigungsfunktion.
- Deren Zweck ist es, die nationalistischen Zielsetzungen mit der Qualität in der Transzendenz verankerter Notwendigkeiten auszustatten.

Mit dieser „Bellifizierung“ theologischen Denkens<sup>50</sup> sind auch die Grenzen „kontextueller Theologie“ als des Versuchs einer Übersetzung der christlichen Botschaft in den jeweiligen lebensweltlichen Kontext überschritten<sup>51</sup>. Durch diese „Fremdeinspeisung“<sup>52</sup> der Vorgaben der nationalistischen und der Kriegstheologie entsteht eine induktive Theologie, die Begriffe und Inhalte der christlichen Tradition nicht mehr von ihrem Ursprung, sondern ausschließlich von ihrem politischen Zweck her zum Einsatz bringt. Damit sind sie zur „*rechtfertigenden Ideologie*“ mutiert<sup>53</sup>.

Eine Diskussion über Herausforderungen und Ziele von Diakonie als theologische Reflexion außerhalb des kriegstheologischen Kontextes erscheint im Schatten einer solchen Entwicklung kaum mehr denkbar.

So werden sich Beobachtungen zu der Frage, wo sich da Einrichtungen und Verantwortliche

<sup>46</sup> So a.a.O., 102.

<sup>47</sup> Vgl. Huber, Kirche und Öffentlichkeit, 201ff.

<sup>48</sup> Vgl. zu Analyse und Formulierungen theoblog.de die Grenzen-der-kontextuellen-theologie.

<sup>49</sup> Vgl. Duchow, Zwei Reiche, 283.

<sup>50</sup> Vgl. Brakelmann, Protestantische Kriegstheologie, 89; 95; 98f; 136f führt das am Beispiel von Reinhold Seeberg bis zu dessen Stellungnahmen zu „Kriegszielen“ im „Friedensausschuss“ aus.

<sup>51</sup> Vgl. zum Problem und zur Terminologie Wilfried Härle, Dogmatik, Berlin/Boston 32007, 181ff; 190ff.

<sup>52</sup> Vgl. ebd.

<sup>53</sup> Vgl. Duchrow, Zwei Reiche, 277; 282; 286f.

in Bereichen der Diakonie überhaupt noch entsprechende Freiräume schaffen können, kleinräumig und an der diakonischen Basis bewegen müssen.

Das wiederum ist Teil der übergreifenden Frage:

*In welchem Maß füllt für die Diakonie die „Kriegstheologie“ das Vakuum, das eine nicht (mehr?) vorhandene Theologie der Diakonie gelassen hat?* Theodor Strohm's Frage nach der Hoffnungs- und Zukunftsperspektive einer Diakonie ohne Theologie nimmt so allerletzten Ernst an<sup>54</sup>.

Dieser Frage ist im Zusammenhang mit diakonischen Zielen und Zielführungen im nächsten Abschnitt nachzugehen. Dem Forschungsstand entsprechend werden dabei diakoniegeschichtliche Bemühungen weiterhin hauptsächlich aus Fragen bestehen müssen.

### 3. Diakonische Ziele und Zielführungen

Worauf ist also Frömmigkeit und Theologie, die die Verantwortlichen, Amtsträger, Anstaltsleiter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diakonischen Einrichtungen und Werken tragen und bestimmen, noch ausgerichtet?<sup>55</sup> Sind sie durch die Situation gezwungen, nur noch zu Getriebenen, Mittätern oder Bestandserhaltern zu werden? In welche Richtung führen Zieldiskussionen, falls solche überhaupt noch stattfinden? Oder sind alle und alles gefangen in der Verbindung aus Theologie, Siegeshoffnung, Heimatfront und Bestandserhaltung?

#### 3.1 Diakonie an der „Heimatfront“

Im Zuge der „Bellifizierung“<sup>56</sup> aller Lebensgebiete wird auch das zum Kriegsschauplatz, was für die kämpfenden Soldaten eigentlich das Gegenteil ist: die „Heimatfront“.

Was aber ist daran „Front“, das heißt: kriegsentscheidendes Kampfgebiet? Und was macht gerade an dieser Front viele Einrichtungen der von der Inneren Mission vertretenen Diakonie so kriegstauglich und so kampfbereit, dass sie eben darin ihren besonderen Beitrag zum Sieg in dem dem deutschen Volk aufgezwungenen Krieg erkennen?

Die Tradition der Inneren Mission, vertreten durch den „Centralausschuss“, lehrt „Volksmission und Sozialarbeit als Auftrag und Gegenstand einer umfassenden politischen Kultur des Protestantischen“<sup>57</sup> zu verstehen, und zwar in einer Art von komplementärem Gleichgewicht

<sup>54</sup> Vgl. Strohm, Einführung, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich 54f.

<sup>55</sup> Hans-Werner Scheuing, Untersuchung zu Mitarbeitern der Diakonie im 2. Weltkrieg, in: Ders., ...als Menschenleben gegen Sachwerte gewogen werden: Die Geschichte der Erziehungs- und Pflegeanstalt für Geistesschwache Mosbach/Schwarzacher Hof und ihrer Bewohner 1933-1945, Veröffentlichungen des Vereins für Kirchengeschichte in Baden 54, Karlsruhe 1997, (vgl. 10) legt diese Rückblende nahe.

<sup>56</sup> Vgl. o. Anm. 49.

<sup>57</sup> So Jochen Christoph Kaiser, in: ders.: Greschat, Sozialer Protestantismus, 75f.

beider bei Zielfeldern und Zielsetzungen. Diakonie im Krieg aber verschiebt die Gleichgewichte empfindlich:

In der Sitzung des Centralausschusses vom 10/11. 11. 1914, kurz nach Kriegsbeginn, betont Martin Henning (1864-1940), der Vorsteher des Rauhen Hauses, die Priorität des Einsatzes der Diakonie an der „Heimatfront“ vor den Verpflichtungen an bedürftigen Einzelpersonen. Bibelmission und Traktatmission mit dem Ziel einer Volkserweckung zu einem neuen „Gottesbewußtsein“ deuten die Zielführung an<sup>58</sup>. Noch 1916 fasst die „Konferenz der deutschen Arbeitsorganisationen“, eine Organisation von Gewicht unter dem Dach des Centralausschusses, ihre diakonischen Ziele unter dem Anliegen der Rechristianisierung des Volkes zusammen<sup>59</sup>.

Die Gleichgewichtsverschiebungen könnten deutlicher kaum sein. Wie viel in einem dreiviertel Jahrhundert aufgebaute diakonische Identität vor Ort mit der Instrumentalisierung von Diakonie für den „Aufbau der Heimatfront“ verwirtschaftet werden kann, dafür ist die Gustav-Werner-Stiftung zum Bruderhaus im schwäbischen Reutlingen ein Beispiel<sup>60</sup>.

Theodor Strohm weist darauf hin, wie bereits bei Adolf Stöckers (1835-1909) Wirken Volksmission der Gefahr politischer Instrumentalisierung für antisemitische und gegen das Zentrum und die Sozialdemokratie gerichtete Ziele ausgesetzt ist<sup>61</sup>. Mit einem Einschwenken auf solche aus dieser Tradition gespeisten volksmissionarischen Ziele aber wird Diakonie zur Partei, mithin auch zur Kriegspartei, und kann die Fiktion, die Innere Mission habe als überparteiliche Kraft eine Position zwischen den sozialen und politischen Konfliktfronten, aufgeben<sup>62</sup>, zumindest für die Zeit des Krieges. Was das angesichts der Beobachtung von Jochen Christoph Kaiser bedeutet, bis zum Kriegsende habe das religiös-volksmissionarische Zielfeld bei den durch den Centralausschuss vertretenen Einrichtungen der Inneren Mission Priorität<sup>63</sup>, ergibt sich von selbst.

Die erste Konsequenz für die Diakonie vor Ort aber ist ein Auseinanderdriften der für die Volksmission und die Sozialarbeit zuständigen Arbeitszweige ebenso wie zwischen Volksmission und kirchlich-parochialer Arbeit<sup>64</sup>. Einrichtungen, die der Arbeit vor Ort mit bedürftigen Menschen zugewandt sind, bleibt an der „Heimatfront“ ein „additiver Pragmatismus“<sup>65</sup> zur Bestandserhaltung, verbunden mit der Hoffnung, durch die Rechristianisierung und die Stärkung des moralischen Rückgrates des Volkes werde der

---

<sup>58</sup> Vgl. ebd. Vgl. weiter Herrmann, Martin Gerhardt, 131.

<sup>59</sup> Vgl. Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 79.

<sup>60</sup> Vgl. Walter Göggelmann, Überleben – Bewahren – Bestehen, 37ff.

<sup>61</sup> Vgl. Einführung, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, 36.

<sup>62</sup> Vgl. Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 75f.

<sup>63</sup> Vgl. a.a.O. 86.

<sup>64</sup> Vgl. Strohm, Innere Mission, Volksmission, Apologetik, 310f.

<sup>65</sup> Vgl. Strohm, Einführung, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, 52: Vgl. weiter Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 86.

Siegeswille gestärkt, und dem gerechten Weltenlenker würden dabei die Motive zur Hilfe zu einem deutschen Sieg geliefert.

Es lässt nicht erstaunen, dass sich daraus für diakonisches Handeln mehrfache konsequente *Entsprechungen* ergeben:

*Zwischen Zielen und Methoden:*

Zielfeld ist das Volk, das „Volkstum“, die Nation; ein Kollektiv also, dem sich der Einzelne unterzuordnen und dem er jedes Opfer zu bringen hat. Ziel ist die geistige und moralische Gesundung des „Volkskörpers“. Der Weg zu diesem Ziel führt über den Aufbau einer moralischen *Heimatfront*, der moralischen und wirtschaftlichen Stütze der kämpfenden Truppe. Die Mittel und Methoden schöpft die innere Mission aus dem volksmissionarischen Repertoire ihrer Tradition.

*Zwischen der theologischen und der soziologischen Qualifizierung der Ziele:*

Das „Volk“ als ein mit Offenbarungscharakter ausgestattetes Allerletztes wird zum Ausgangs- und Richtpunkt diakonischer Ziele, nicht das alles menschliche Handeln richtende, rettende und zurecht bringende Wort der Bibel, das als Letztes alle menschlichen Ziele, auch die politischen und die diakonischen, zu vorletzten macht.

Da dieses im letzten Sinne wertträchtige Kollektiv „Volk“ Priorität hat, hat es einen Anspruch auf jedes Opfer des Individuums. Dass dabei die betroffenen „Volksgenossen“ millionenfach zu Opfern werden, muss in Kauf genommen werden. Denn: Nicht den Opfern ist Diakonie verpflichtet, sondern dem Kollektiv.

So entspricht die diakonische Praxis der Hermeneutik einer politischen als einer von ihrem Kontext her bestimmten Theologie, die sich vom Kontext ihres politischen *Zielfeldes* die inhaltliche Füllung ihrer aus der christlichen Tradition entliehenen theologischen Begriffe diktieren lässt.

### 3.2 Die Konsequenzen

Der Ertrag dieser Beobachtungen für die diakoniegeschichtliche Fragestellung ist deutlich:

Wo Diakonie sich so an der „Heimatfront“ engagiert, hat sie eine Entscheidung getroffen:

Sie hat Partei genommen für das „deutsche Volk“ und seine Kriegsziele. Sie ist also Kriegspartei geworden und kämpft an einer Front und mit Mitteln, die bereits von ihrer Tradition her nicht nur erweckungstheologische, sondern auch politische Ziele im Blick haben.

*Sie hat Partei genommen für das Krieg-führende Kollektiv, ob es nun mit den Chiffren „Volk“ oder „Nation“ oder wie auch immer bezeichnet wird, nicht aber für die vom Krieg zu Opfern gemachten Personen und Personengruppen.*

*Und nicht zuletzt: Sie hat das ihr vom Auftrag des Evangeliums in die Hand gegebene Handwerkszeug für Ziele instrumentalisiert, die nicht durch die Perspektive des Evangeliums auf leidende und bedürftige Menschen*

motiviert sind.

Dieser zentralen theologischen Fragestellung wird sich keine Detail- und keine Überblicksforschung zur Diakonie in der Zeit des 1. Weltkriegs entziehen können.

### 3.3 „Felddiakonie“

Ein besonderes Gebiet der Diakonie, das leider bisher durch so gut wie alle Siebe diakoniegeschichtlicher Aufarbeitung gefallen ist, ist die von Vater Johann Hinrich Wichern selbst für den Deutsch-Dänischen Krieg 1864 ins Leben gerufene und von ihm selbst als „Chefsache“ organisierte „Felddiakonie“: Für die Pflege der Verwundeten am Rand der Schlachtfelder und in den Lazaretten leistet sie im Deutsch-Österreichischen Krieg 1866 und besonders im Deutsch-Französischen Krieg 1870/71 wie auch im Ersten Weltkrieg unersetzliche Arbeit. Die Mitarbeiter der „Felddiakonie“, an der weißen Armbinde mit dem roten Kreuz erkennbar, unterstützt von Diakonissen aus den Mutterhäusern und zahllosen Freiwilligen, sind auf allen Gebieten vom Verbinden der Wunden über die Kontakte zu den Familien und die Traktatseelsorge bis zum Trost an Sterbebetten für die einzelnen Soldaten als die ersten Kriegsoffer da. Alle mit dem Centralausschuss für Innere Mission verbundene Diakonie ist vom ersten Kriegstag an nach mit militärischer Präzision funktionierenden Plänen auf den Schlachtfeldern präsent und leistet diese allerhärteste Diakonie vor Ort. Bereits vom Deutsch-Französischen Krieg an entgeht auch sie nicht der Politisierung<sup>66</sup>. Zwar werden französische Verwundete gepflegt und transportiert, doch innerhalb der deutschen Front kämpft sie gegen die Sozialdemokratie...

Diakoniehistorischer Erforschung wird sie – außer der Frage nach dem *Politisierungsgrad ihrer Zielrichtung* – die Aufgabe der Unterscheidung stellen zwischen militärischer Befehlsgewalt vor Ort und den Verantwortlichkeiten der Inneren Mission selbst.

Da die „Felddiakonie“ ihren Ort eher am Rand dieser Überlegungen hat, muss es an dieser Stelle bei ihrer Erwähnung sein Bewenden haben.

### 3.4 Diakonische Alternativen?

Wer der Diakonie in der Zeit des Ersten Weltkriegs Fragen stellt, kann gar nicht anders, als

---

<sup>66</sup> Zu der von J.H. Wichern selbst organisierten „Felddiakonie“ vgl. Johann Hinrich Wichern, *Gesammelte Schriften III* (Hg. Friedrich Mahling), Hamburg 1907, 1195ff; 1201f; 1244; 1268. Vgl. Rolf Kramer: *Nation und Theologie bei Johann Hinrich Wichern*, Hamburg 1959, 136. Zur Felddiakonie im Deutsch-Französischen Krieg vgl. Walter Göggelmann, *Gerechtigkeit und Frieden schaffen*, VDWI 38, Heidelberg 2009, 108-112.

nach den von den „neu entstandene(n) Kriegsnot(en)“ besonders Betroffenen<sup>67</sup> zu fragen. Kriegstheologie hilft weder als Hoffnungsgrundlage noch als motivationeller Ausgangspunkt an dieser Stelle weiter. Wer die betroffenen Zielgruppen ins Auge fasst, muss einen ganz anderen diakonischen Weg gehen.

Ausgangsfrage ist die nach einem ganz anderen theologischen Ansatz, der der Kriegstheologie, sei sie nun kulturprotestantischen oder konservativ-ordnungstheologischen Ursprungs, eine biblisch motivierte Außenperspektive entgegenzusetzen hat. Daraus ergibt sich dann von selbst ein veränderter Blick, der andere Ziele und Zielgruppen ins Auge fassen und neue Kreativität wecken kann, die über den Krieg hinaus reichen.

Das lässt sich zusammenfassen in die einfache Rahmen-Frage: *Wo und wie findet Diakonie zurück zu ihrer aus Glauben, Hoffnung und Liebe gewonnenen Identität und zu einem biblisch motivierten Anspruch an sich selbst?*

Das alternative Beispiel in der diakonischen Landschaft des vom Krieg total beanspruchten Deutschlands bietet nicht ein friedensbewegter oder gar konsequent pazifistisch orientierter theologischer Ansatz – womöglich wäre das auch eine nur von ihren Zielen her alternative kontextuelle Theologie! – sondern ein real existierendes Diakoniewerk, das die Kraft hat, aus seiner eigenen Hoffnungstradition zu schöpfen und diese mitten im Krieg konsequent in diakonischen Alltag umzusetzen.

Für Friedrich von Bodelschwingh d. J. mit dem ganzen Komplex der an Bethel angegliederten Anstalten ist die von seinem Vater der Anstalt mit auf den Weg gegebene Hoffnung auf das Reich Gottes theologische Richtschnur und unveränderlicher Ausgangspunkt diakonischer Leitkultur. Diese Hoffnung hat unter allen Umständen Priorität vor allen Glaubensverständnissen und politischen und sozialen Zeitumständen. Sie hat sich in Bethel einen ekklesiologischen Kontext – keine Heimatfront! – in einem diakonischen Gemeinwesen geschaffen, das fähig ist, mitten im Krieg dessen Opfern einen Ort der Hoffnung zu schaffen – ein Gewissen aller Diakonie und des ganzen Volkes!<sup>68</sup>.

Zielgruppe sind die Opfer, die „Kriegstheologie“ zu Helden stilisiert, was ihnen weniger als gar nichts hilft: die Soldaten, die als Verletzte und Invaliden an Leib und Seele samt ihrer sozialen Existenz vom Staat nicht betreut, nicht einmal versorgt werden. Sie erfahren in einer in Windeseile zum Lazarett umfunktionierten diakonischen Einrichtung Hoffnung und Heimat auf Zeit: Zeit zur Gesundung: Interdisziplinär organisierte Verbindungen von Heilung und seelsorgerlich-psychologischer Betreuung, von Rehabilitation und beruflicher

<sup>67</sup> Vgl. Kaiser, in: Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 71.

<sup>68</sup> Vgl. Strohm, Innere Mission, Volksmission, Apologetik, 305; 309. Vgl. ders. Einführung, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, 48.

Wiedereingliederung<sup>69</sup>. Gottes der Hilfe bedürftige Geschöpfe, nicht ein übergeordnetes Kollektiv, geben Ziele und Zielgruppe vor!

Nur eine Diakonie, die ihre Hoffnung aus der Quelle biblischer Tradition schöpft, kann dem übermächtigen Kontext des Krieges Hoffnungs- und Lebenszeichen für vom Krieg gezeichnete Opfer entgegensetzen. Sie kann den Krieg nicht abschaffen, aber sie kann seinen Folgen mit Hilfe begegnen. Weil sie ihre Hoffnung und ihre Ziele und ihre Methoden nicht aus dem politischen Kontext gewinnt, hat sie die notwendige theologische Außenperspektive. Weil sie von eben dieser Außenperspektive den Binnenraum von Kirche wie von Politik verlassen hat, kann sie sich einmischen und Kirche und Staat auf längere Sicht an ihre Verpflichtungen gegenüber den Opfern erinnern. Und: sie geht selbst voran und schafft Modelle!

*Diakonie als Anwaltschaft für die Opfer des Krieges – wo sind während der Kriegszeit Ansätze dazu bei diakonischen Einrichtungen und Aktivitäten zu finden?*

Das ist die zentrale Frage, die diese Überlegungen auf dem Hintergrund des Betheler Exempels diakoniegeschichtlicher Erforschung der Zeit des Ersten Weltkriegs mitzugeben haben.

#### 4. Diakonie in Kooperation: Neue Strukturen und Organisationsformen

Die bis zum Wittenberger Kirchentag gegründeten „Rettungshäuser“, von Johann Hinrich Wichern 1848 im „Centralausschuss für Innere Mission“ zusammengefasst, hatten jeweils ihre eigenen Hoffnungsgrundlagen, ihre eigenen diakonischen Ziele, Zielgruppen, Organisationsformen und wirtschaftlichen Grundlagen. Bis zum Ersten Weltkrieg blieb der Centralausschuss eher ein gemeinsames Dach – der Beitritt beinhaltete keine Rechtsverbindlichkeiten<sup>70</sup> – als eine echte Dach-Organisation. In den Kriegen 1866 und 1870/71, da war die „Felddiakonie“ als sichtbares Zeichen des Funktionierens des „Centralausschusses“ zeitnahe, geschlossen – mit quasi militärischer Präzision! – zur Stelle<sup>71</sup>.

Bismarcks Sozialgesetzgebung wurde ab 1881 von allen Einrichtungen als „barmherziges Staatsgesetz“ begrüßt wie der – 1890 durch die „Sozialen Kaisererlasse“ ausgerufenen, nur ganze

<sup>69</sup> Vgl. Wilhelm Brandt, Friedrich von Bodelschwingh (1877-1946). Nachfolger und Gestalter, Bielefeld 1967, 11; 82f; 88. Bernhard Graulich, Ein Jahrhundert der Diakonie in Bethel, Bethel 1967, 54ff. Manfred Hellmann, Friedrich von Bodelschwingh d. J., Wuppertal/Zürich 1988, 60; 72; 81ff.

<sup>70</sup> Vgl. Helmut Talazko, Der Centralausschuss für Innere Mission der deutschen evangelischen Kirche in der Kaiserzeit. Organisationsform und Arbeitsweise, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, VDWI 7, Heidelberg 1995, 206.

<sup>71</sup> Vgl. o. Anm. 62.

fünf Jahre währende „Soziale Frühling“<sup>72</sup>. Die Diakonie des kulturprotestantischen Lagers unter Friedrich Naumann (1860-1919) verband damit gar die Vision, die Rettungsarbeit der Inneren Mission könnte als freie christliche Vorarbeit eines sozialen Staates und einer volkstümlichen Kirche wirken.

#### 4.1 Strukturen unter Kriegszwängen

Bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs hatte der Centralausschuss keine Veranlassung, an seinen mehr als dezentral-föderalen Grundstrukturen etwas zu ändern. Auch setzte der Kriegsausbruch keine Reflexionen zu den theologisch-sozialethischen Grundlagen in Gang, die sich strukturell hätten auswirken können. Oder war das Sache der einzelnen Einrichtungen? Dagegen sieht sich der organisatorisch-strukturelle Bereich mit Kriegsbeginn durchaus entsprechenden Herausforderungen gegenüber.

Der Caritasverband wie die Innere Mission, die beiden bedeutenden Wohlfahrtsorganisationen im Reich, sind plötzlich einem bis an ihre Substanz reichenden Zielkonflikt mit der öffentlichen Wohlfahrtspflege ausgesetzt: Hat staatliche und kommunale Wohlfahrtspflege mit Kriegsbeginn kriegstaugliche („kriegsverwendungsfähige“) Menschen zum Ziel, so bleiben den konfessionellen Verbänden „die anderen“, auch die „Altarmen“<sup>73</sup>. Abgesehen von diesem offenen Konkurrenzverhältnis stellt dieser Zielkonflikt – besonders im Zusammenhang mit den volksmissionarischen Zielsetzungen im Jugendbereich – die Statik der Zielsetzungen der Inneren Mission ernstlich in Frage, von den gravierenden Auswirkungen bei der Finanzierung ganz zu schweigen. Nun aber lässt die Notsituation des Kriegsbeginns ein Gegeneinander nicht zu, sondern erzwingt eine geordnete „Kriegswohlfahrtspflege“. Diese wiederum zwingt dem Centralausschuss bereits 1914 intern die Frage nach seinen Organisations- und Arbeitsformen auf<sup>74</sup>.

Mit deutlicher Öffentlichkeitswirkung beschließt dessen Konferenz 1916 Änderungen der Standards bei der Arbeit der Hauptamtlichen – um mit den Anforderungen der „Zentralstelle für Volkswohlfahrt“ mithalten zu können!

Die Konferenz von 1917 teilt gar Arbeitsgebiete der „Kriegswohlfahrtspflege“ unter den vom Centralausschuss erfassten Einrichtungen vor Ort auf nach Maßgabe des Verhältnisses

---

<sup>72</sup> Besonders Theodor Lohmanns 1884f für die innere Mission erstellte „Denkschrift“ setzte einen Professionalisierungsschub in vielen Einrichtungen der bis dahin stark individualisierten Caritas frei, vgl. Nipperdey, Religion im Umbruch, 106f.

<sup>73</sup> Vgl. Jochen Christoph Kaiser, Zwischen Überforderung und Improvisation. Die Innere Mission im 1. Weltkrieg, in: Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, Stuttgart/Berlin/Köln 1996, 72-88: 80f.

<sup>74</sup> Vgl. a.a.O. 83f.

„zur humanen Wohlfahrtspflege“<sup>75</sup>. Welche Zielgruppen davon profitieren, wäre für die Diakoniegeschichte vor Ort sicher von Interesse<sup>76</sup>.

Diakoniegeschichtliche Erforschung solcher strukturell wirksamer Arbeitsteilungen vor Ort sollte sowohl auf die Aufteilung hinsichtlich der Arbeitsgebiete wie der Arbeitsinhalte wie der Finanzierungsanteile achten. Denn solche Kooperationsmodelle geben sich als unfreiwillige Übungsfelder für die Gestaltung späterer subsidiärer Strukturen zu erkennen.

#### 4.2 ...auch im Personalbereich

Auch hinsichtlich des in der Kriegszeit besonders kostbaren Personals – konkret: angesichts des katastrophalen Personalmangels bei staatlichen, kommunalen und privaten Trägern – sollte bei der Inneren Mission besonders auf die Ressourcen der in der Pflegearbeit tätigen Pflegegemeinschaften geachtet werden<sup>77</sup>. Die Rekrutierungen der männlichen Pflegenden in Bethel, der weiblichen in Sarepta wie der in Mutterhäusern beheimateten Diakonissen mit Kaiserswerther Prägung können sich nicht mehr auf ihr traditionelles „Teilmilieu des protestantischen Lagers“ beschränken, sondern müssen sich auf dem vom Krieg noch nicht leer gefegten Personalmarkt um Nachwuchs bemühen. Der von Friedrich Zimmer (1855-1919) ins Leben gerufene freie Diakonissenverein der „Zehlendorfer Schwestern“ (1894/95) macht ihnen mit der Gründung seiner Krankenpflegeschule deutliche Konkurrenz. Er löst für die Bewerberinnen nicht nur die oft als eng empfundenen Grenzen der Mutterhausdiakonie weitgehend auf, sondern versetzt auch der Entwicklung von Ausbildungsstandards einen kräftigen Schub<sup>78</sup>.

Die Weiterentwicklung der Vorkriegsstrukturen in der Pflege ab 1914 verdient daher besonderes Forschungsinteresse, sowohl was die Sozialformen der Pflegegemeinschaften, als auch was die Geschlechter- und Konfessionsverteilung wie die soziale Herkunft der Pflegenden anbetrifft. Der Krieg erzwingt dazu hin andere Pflegeschwerpunkte und neue Ausbildungsstandards. Insgesamt scheinen die gigantischen Pflegeleistungen, die auch in diesem Krieg erbracht werden müssen, sowie ihre strukturellen Auswirkungen auf die pflegende Diakonie nach dem Krieg notorisch in den Schatten der diakoniegeschichtlichen Forschung zu fallen.

---

<sup>75</sup> Vgl. Talazko, Der Centralausschuss, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, VDWI 7, Heidelberg 1995, 223-227.

<sup>76</sup> Vgl. den Hinweis bei Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 77.

<sup>77</sup> Darauf weist Mathias Benad: Bethel zwischen 1890 und 1938 (in: Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 149f) hin.

<sup>78</sup> Vgl. Jutta Schmidt: Die Diakonissenfrage im Deutschen Kaiserreich, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, VDWI 7, Heidelberg 1995, 321; 324f. Vgl. weiter Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 77.

### 4.3 ... machen Kooperationen unausweichlich

Was sich in den Strukturen der Verbände abzeichnet, nimmt in der inhaltlichen Arbeit an der „Heimatfront“ konkrete Formen an:

Bei allen vorhandenen Interessenkonflikten zwischen staatlicher und kommunaler auf der einen und der von privaten und kirchlichen Trägern geleisteten Sozialarbeit auf der anderen Seite – zur Entfremdung hatte bereits das Gesetz über den Unterstützungswohnsitz von 1870 mit der alleinigen Zuständigkeit der Kommunen für die „Armenpflege“ beigetragen –: mit Kriegsbeginn ist den neuen Nöten von Verwundeten in Lazaretten, den Nöten von Soldaten und ihren Familien, besonders aber denen eines Heeres von Schwerversehrten nur noch durch Kooperation in einer gezielten „Kriegswohlfahrtspflege“ beizukommen<sup>79</sup>. Auch angesichts der Entfremdung zwischen den landeskirchlichen Gemeinden und den Einrichtungen der Inneren Mission ist von beiden Seiten her ein Umsteuern unumgänglich<sup>80</sup>.

Die neuen Nöte erfordern zuallererst eine von allen Seiten akzeptierte Differenzierung zwischen „Alt-Armen“ und den Opfern des Krieges im weitesten Sinn. Weder hat die staatliche und kommunale Sozialarbeit die institutionellen und personellen Kapazitäten, noch kann die Wohlfahrtspflege der privaten Träger der neu entstandenen Lawine von Nöten und Bedürftigkeiten auch nur annähernd Stand halten<sup>81</sup>. So sind Modelle der Kooperation vor Ort die einzigen Möglichkeiten, den Nöten zeitnahe wirksame Hilfen entgegenzusetzen.

Ein Modell in Schleswig-Holstein bildet eine solche Kooperation musterhaft ab:

Es kann bereits auf einen Vertrag der Provinzialverwaltung mit einer Einrichtung der Inneren Mission aus dem Jahr 1902 zurückgreifen, dem zufolge die letztere die komplette Trägerschaft für einen Zweig der Jugendfürsorge übernimmt. So ist es 1914 für die Innere Mission „selbstverständlich, staatliche Aufgaben ... zu übernehmen“<sup>82</sup>.

Ein Abkommen zur „Kriegswohlfahrtspflege“ zwischen Reichs-, Provinzial-, Kommunalverwaltungen und freien Trägern schafft im Jahr 1914 umfassendere Klarheit. Es regelt die Versorgung von Soldaten und ihren Angehörigen als Reichssache. Freie Träger, die kriegswichtige Leistungen für die Zivilbevölkerung erbringen, erhalten dafür Entschädigung<sup>83</sup>.

In Schleswig-Holstein regelt schließlich 1916/17 ein weiterer Vertrag der „Zentralstelle für Volkswohlfahrt“ weitere Details der Kooperation<sup>84</sup>.

<sup>79</sup> Vgl. Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 77; 80.

<sup>80</sup> Vgl. Strohm, Einführung, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, 49.

<sup>81</sup> Vgl. Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 77.

<sup>82</sup> So zit. in: Harald Jenner, „In unserer Anstalt wird fortgesetzt der Kampf zwischen Licht und Finsternis gekämpft“. Fürsorgeerziehung in Richling zwischen 1902 und 1918, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, VDWI 7, Heidelberg 1995, 293ff.

<sup>83</sup> Vgl. Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 81.

<sup>84</sup> Vgl. Talazko, Der Centralausschuss, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, VDWI 7, Heidelberg 1995, 226; Jenner, „In unserer Anstalt...“, in: ebd., 293ff.

So entsteht an zahlreichen einzelnen Zentren im Reich eine „politische Kultur intermediären Handelns“<sup>85</sup>, die einem dualen System in der sich als Sozialstaat verstehenden Weimarer Republik Vorarbeit leistet.

Die in den Interessenunterschieden der Kooperationspartner begründeten Probleme sind damit nicht ausgeräumt: Die öffentliche Gesundheit und die militärische und zivile Kriegstauglichkeit der Bevölkerung muss bei den staatlichen und kommunalen Trägern erstes Interesse sein. Der Auftrag der Diakonie aber weist diese an alle Menschen in Not, auch an die „unbrauchbaren“ Armen. Sobald der Staat aber an freie Träger finanzielle Hilfen leistet, ist er bestrebt, bei Zielen und Zielgruppen seine Mitsprache geltend zu machen. Und wo diakonische Einrichtungen dadurch sich um die Wahrnehmung ihres Auftrags sorgen, fürchten sie letztlich auch um ihre Selbständigkeit und ihre Identität<sup>86</sup>.

Die im ganzen Reich während des Ersten Weltkriegs entstehenden Kooperationsmodelle in der „Kriegswohlfahrtspflege“ zwischen Reich, Provinzialverwaltungen, Kommunen und freien Trägern – darunter auch Innerer Mission und Caritas als großen Verbänden – warten weitgehend noch auf ihre diakoniegeschichtliche Erforschung. Umfang, Ziele und Zielgruppen sowie die finanzielle Ausstattung wie die Arbeitsteilung vor Ort wären an solchen Verträgen und Modellen von besonderem Interesse. Ohne sie als Vorarbeit und als Bausteine ist das neue Verständnis der Weimarer Republik wie ihre soziale und politische Neuausrichtung weder möglich noch verständlich.

#### 4.4 ...und rufen nach subsidiären Finanzierungsmodellen

Angesichts der ausschließlichen Verpflichtung der Kommunen zur „Armenpflege“ durch die reichsgesetzliche Regelung von 1870 ist eine planmäßige finanzielle Unterstützung freier Träger durch die – selbst hoch verschuldeten! – Kommunen weitgehend blockiert<sup>87</sup>. So stürzen die Nöte des Kriegsbeginns alle freie gemeinnützige Arbeit in eine finanzielle Krise<sup>88</sup>, die den Schrei nach staatlichen Richtlinien und damit das Eingeständnis der Angewiesenheit auf Finanzierungshilfen der öffentlichen Hand auslösen. Die Regelungen des Abkommens zur „Kriegswohlfahrtspflege“ von 1914 können die Finanzierungslücken bei weitem nicht schließen<sup>89</sup>. So wird es unvermeidlich, dass sämtliche freien Wohlfahrtsträger ohne Unterschied mit einer gigantischen Schuldenlast aus dem Krieg hervorgehen<sup>90</sup>. Beim Kampf um

---

<sup>85</sup> So Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 77.

<sup>86</sup> Vgl. a.a.O., 80.

<sup>87</sup> Vgl. Strohm, Einführung, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, 50.

<sup>88</sup> Vgl. a.a.O., 31.

<sup>89</sup> Vgl. o. Anm., 79.

<sup>90</sup> Vgl. das bei Göggelmann, Überleben, Bewahren, Bestehen, 47.52f.

Überlebenschancen nach dem Krieg, bei dem sich die freien Träger und ihre Verbände beim Bemühen um staatliche Zuschüsse noch gegenseitig Konkurrenz machen, verschafft ihnen das bei den sehr zögerlich in Gang kommenden Verhandlungen mit dem neuen Staatswesen eine wenig komfortable Ausgangsposition. Denn durch das Selbstverständnis der Weimarer Republik als Sozialstaat sehen sie allenthalben das Damoklesschwert der „Verstaatlichung“ über sich hängen<sup>91</sup>.

Angesichts dieser mehr als engen Finanzspielräume sind die Fragen an die diakoniegeschichtliche Forschung deutlich:

- *Wie verändert der Krieg im einzelnen Werk oder Verband die diakonischen Ziele?*
- *Wie viel an Bewegungsspielräumen bleiben da vor Ort noch angesichts der Totalbewirtschaftung aller Lebensbereiche?*<sup>92</sup>
- *Welche eigenen Überlebensstrategien entwickelt das jeweilige Werk einschließlich der Kreditaufnahmen und der Anstrengungen zur Selbstversorgung der anvertrauten Menschen?*
- *Bleibt da überhaupt noch ein über das Streben nach reiner kurzfristiger Bestandserhaltung hinaus reichender Spielraum zu einer Reflexion über die anstehende Neugestaltung der eigenen Diakonie, die in den neuen gesellschaftlichen Kontext der Nachkriegszeit mit ihren vom Krieg hinterlassenen Nöten eingebracht werden könnte?*

## 5. Diakonie vor einer neuen Zeit?

An diesem Wendepunkt steht Diakonie 1919 mit allen ihren Arbeitsgebieten und Aktivitäten.

In acht Jahrzehnten hat sich – seit 1848 unter dem Dach des Centralausschusses für Innere Mission – eine Diakonie der Barmherzigkeit entwickelt. Im Deutschen Reich ist staatliche Sozialgesetzgebung als „Barmherziges Staatsgesetz“ an ihre Seite getreten.

Der große Krieg hat beidem nicht nur die Bewährungs-, sondern auch die Überlebens- samt der Legitimationsfrage gestellt: Für die Diakonie stehen die letzten Hoffungsgrundlagen wie die personellen und motivationellen Ressourcen auf dem Spiel, die Organisationsstrukturen und die Finanzen ohnehin!

Mit dem Neuanfang nach dem Krieg aber ist der Diakonie eine Grundsatzfrage von einer noch ganz anderen Qualität gestellt: Die nach ihrer Notwendigkeit, ihrer Berechtigung und ihrer Funktion im gesellschaftlichen Kontext überhaupt angesichts der fundamental veränderten politischen Rahmenbedingungen.

Die folgenden Überlegungen können einige zentrale Fragestellungen eher andeuten als ausführen:

<sup>91</sup> Vgl. Kaiser/Greschat, Sozialer Protestantismus, 81.

<sup>92</sup> Vgl. GöggeImann, Überleben, Bewahren, Bestehen 42-47.47-48.

1. Die Weimarer Verfassung sieht eine – zwar hinkende! – Trennung von Staat und Kirche vor. In den Ländern halten keine christlichen Obrigkeiten mehr schützende Hände über Werke der Barmherzigkeit. Und mit solchen teils informellen Privilegien gehören auch alle sozialkonservativ-monarchistischen Loyalitäten der Vergangenheit an.

Der neue demokratische Staat versteht sich auch als Sozialstaat. Nicht Barmherzigkeit – auch nicht als „Barmherziges Staatsgesetz“! – definiert das Verhältnis zu bedürftigen Menschen und Zielgruppen. Als Be-Rechtigte haben sie ein Anrecht auf vielfältige soziale Teilhabe. Für alle freien Träger von Einrichtungen und Aktivitäten der Wohlfahrtspflege erfordert dieser neue Rahmen eine fundamentale Neuorientierung.

Diakonie steht also ganz neu vor der Grundsatzfrage nach ihrem biblischen Auftrag und nach dessen Verhältnis zu anderen Lebensäußerungen von Kirche – und das alles im Jahr 1919! Jedes einzelne Werk und jede Aktivität muss diese Frage auch auf dem Hintergrund der jeweils eigenen Geschichte und Tradition neu deklinieren. Einrichtungen und Trägerschaften, Motivationen und Zielgruppen – alles ruft nach Neudefinitionen und Neujustierungen im Rahmen eines Sozialstaates, der sich im Einzelnen selbst ja auch noch neu erfinden muss.

2. Das Streben nach einer unpolitischen oder politisch neutralen Diakonie wäre angesichts dieser Rahmenbedingungen eine Fiktion. Will Diakonie ihren Auftrag als Mitverantwortung wahrnehmen – sonst würde sie sich überflüssig machen! –, dann ist sie und nimmt sie Partei für Bedürftige, die selbst ihre Rechte nicht geltend machen können<sup>93</sup>. Damit aber ist sie mittendrin als selbst Handelnde, notfalls als unbequeme Mahnerin.

*Wird Diakonie als Lebensäußerung der christlichen Kirche nach vier Jahrhunderten landesherrlichem Kirchenregiment und acht Jahrzehnten bewusster eigener Geschichte ihren Standort im neuen Staat und im Gegenüber zu ihm finden und behaupten können?*

Will sie als Innere Mission „dazu gehören“<sup>94</sup>, so wird sich ihr Centralausschuss unter anderem auch rasch um eine gemeinsame Vertretung möglichst vieler freier Träger gegenüber dem Staat bemühen müssen. Gibt es darin Verantwortliche, die die Zeichen der Zeit verstanden haben?

3. Jetzt ist Diakonie erst recht und ganz neu nach dem Grund ihres Auftrags, nach dem Kern ihrer Identität gefragt: *Kann sie im Erwartungshorizont des Reiches Gottes, dieser tätigen Hoffnung, die sie sich selbst nicht geben kann, in zeitgemäßer Weise etwas von der „weltüberwindenden, gesellschaftsverändernden Kraft der Liebe zur Geltung bringen“<sup>95</sup> – und zwar angesichts der alten und der neuen Nöte und unter den neuen politischen und sozialen Rahmenbedingungen?* Nicht nur, dass dieser

<sup>93</sup> Vgl. Strohm, Einführung, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich 50ff. Jochen Christoph Kaiser, Friedrich Albert Spiecker, in: ebd., 139f.

<sup>94</sup> Vgl. Strohm, Einführung, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, 53.

<sup>95</sup> So a.a.O., 19.

neue Staat, von seinem Selbstverständnis und seinem politischen Zuschnitt her bestimmt, keine kontextuelle Theologie hergibt – er bedarf keiner entsprechenden Weihen! Ein für politische Ziele als rechtfertigende Ideologie in Dienst gestelltes Gottesbild und die aus ihm deduzierten Zielsetzungen haben sich hermeneutisch-methodisch wie politisch-inhaltlich durch das Kriegsgeschehen gründlich falsifiziert!<sup>96</sup> Wird Diakonie diese neue theologische Freiheit erkennen und für sich zu nutzen wissen? Angesichts der Situation in der universitären Theologie ist ja weiter zu fragen: *Wo findet in dieser Zeit überhaupt noch eine ernst zu nehmende Reflexion über Hoffnungsgrundlagen, Auftrag und Ziele von Diakonie statt?* Der von Karl Barth ausgerufene theologische Neuaufbruch lokalisiert Diakonie ja – für eine Theologie der Diakonie wenig ergiebig! - mit einem Blick von oben in den „sanften Auen der praktischen Theologie“<sup>97</sup>. *Wo finden sich christologische Ansätze, die Diakonie zu einer entschiedenen Perspektive „von unten her“ bei der Definition ihrer Zielsetzungen ermächtigen?* In der diakonischen Landschaft der Weimarer Republik bedeutet das: Wird das Betheler Modell aus Reich-Gottes-Hoffnung, anwaltschaftlicher Diakonie für die Kriegsoffer und politischem Gewissen gegenüber den Versäumnissen von Staat und Diakonie und der Entwicklung eigener Modelle interdisziplinärer Hilfe genügend „Ansteckungsfähigkeit“ entwickeln, um großflächig die Einrichtungen der Inneren Mission in ihrer traditionell-anstaltlichen Trägheit wach zu rütteln und an ihren Auftrag zu erinnern?

4. Die Frage des Selbstverständnisses diakonischer Einrichtungen und anderer freier Wohlfahrtsträger ist eben nicht nur eine organisatorische Frage<sup>98</sup>. Um im sozialstaatlichen Kontext zu bestehen, sind Profil und Identität gefragt, auch im Verhältnis dieser Träger zueinander. Nicht nur des Gewichts in Staat und Gesellschaft, sondern auch einer sinnvollen Arbeitsteilung wegen sind Kooperationen bei Zielen, Zielgruppen, Trägerschaften, Ausbildungs- und Professionalitätsstandards bei Einrichtungen und Mitarbeitenden vor Ort angesagt. Loyalitätsfragen in solidarischem Gegenüber zum Sozialstaat, der ja auch noch am Anfang seiner Selbstfindung steht, klärt man besser gemeinsam und nicht nur nach Maßgabe der jeweiligen Eigeninteressen!

*Wird diakoniegeschichtliche Forschung von entsprechenden Initiativen von Seiten diakonischer Einrichtungen oder Verbände berichten können?*

*Bleibt sich Diakonie dabei auch bewusst, dass sie – Theodor Strohm sieht darin eine bleibende Lehre aus der Kriegszeit<sup>99</sup> – nicht nur auf staatliche Absicherung, sondern auch auf ihren jeweiligen landeskirchlichen Rahmen angewiesen ist?*

<sup>96</sup> S. o. 1, 2.2.1 u. 2.2.2 Vgl. weiter Brakelmann, Protestantische Kriegstheologie 136; Huber, Kirche und Öffentlichkeit, 474.

<sup>97</sup> Vgl. dazu Huber, Kirche und Öffentlichkeit, 207ff.

<sup>98</sup> S. o. 3.4.

<sup>99</sup> Vgl. Strohm, Einführung, in: Strohm/Thierfelder, Diakonie im Kaiserreich, 52

5. Der sensibelste Punkt bei der Umsetzung der allernotwendigsten diakonischen Ziele aber ist die Finanzierung. Die hohe Verschuldung der diakonischen Einrichtungen bremst naturgemäß viele der besten Initiativen aus. So viel ist allerdings deutlich: Wenn diakonische Einrichtungen vor Ort und sozialpolitisch-strukturell im Gemeinwesen Mitverantwortung für das Wohl von bedürftigen Menschen(gruppen) übernehmen sollen und wollen, kommen sie nicht ohne staatliche Rahmenregelungen zur Finanzierung aus, die freien Trägern ihre Mitwirkungsmöglichkeiten sichern. Auch der neue Sozialstaat wird sich diesen Lernprozess zu einer eigenen Rollenfindung nicht ersparen können. Und diakoniegeschichtliche Forschung wird Diakonie als isolierten Gegenstand nicht aus einem solchen Prozess heraus filtern können. *Diakoniegeschichte ist an dieser Stelle auch Sozialstaatsgeschichte.* Dass aber staatliche Zuschüsse und Finanzierungshilfen auch mit staatlichen Regelungen erkaufte werden müssen, ist für die freien Träger eine nicht zu vermeidende Folge. Dass die Entwicklung subsidiär-kooperativer Strukturen zwischen Staat, öffentlicher Hand und allen an der Sozialarbeit beteiligten Partnern für alle ein schwieriger Weg werden wird, ist vorauszusehen.
6. Wollen diakonische Einrichtungen aber mehr sein als vom Sozialstaat finanzierte Auftragnehmer, so sind sie nicht nur nach ihrem eigenen Profil, sondern auch nach ihren eigenen Ressourcen gefragt: Alte subsistenzwirtschaftliche Rest-Strukturen, angestammte leistungsfähige Freundeskreise vor Ort, zivilgesellschaftliche Binnenstrukturen aus Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen wie Vereinen und Selbsthilfegruppen können dabei nicht nur Hilfe leisten, sondern auch Spielräume für Innovationen eröffnen<sup>100</sup>. Denn in der Notzeit der ersten Jahre der Weimarer Republik halten die Hilfen von Sozialstaat und Diakonie nie Schritt mit den Bedürftigkeiten. Auch an dieser Stelle kann der Bedarf an Forschung auf keine Vorarbeiten zurückgreifen. *Aus theologie- und diakoniegeschichtlichen Gründen wäre ein Nachzeichnen dieses Wegs einschließlich der gemeinsamen Lernschritte zwischen Sozialstaat, Diakonie und anderen freien Trägern bis zum Jahr 1933 eine lohnende Aufgabe.* Vielleicht könnten Archivbestände diakonischer Einrichtungen und Verbände dabei sogar wertvolle Dienste leisten bei der Korrektur mancher schiefen Bilder und Vorurteile gegenüber dem „Weimarer Staat“ wie der Diakonie, die sich mit dem Lernprozess „Kooperation im Sozialstaat“ alles andere als leicht tut.

---

<sup>100</sup> Vgl. Beispiele bei Göggelmann, Überleben, Bewahren, Bestehen, 47-48.

# Überleben – Bewahren – Bestehen

Die „Gustav-Werner-Stiftung zum Bruderhaus“ im Ersten Weltkrieg.  
Lothar Bauer zum Abschied von der Bruderhaus Diakonie

*Walter Göggelmann*

## 1. Einleitung

### 1.1 Fragestellungen

„Am Anfang des Krieges, als der Sturm der vaterländischen Begeisterung durch die deutschen Lande fuhr und Gott wieder im Herzen von Tausenden aufwachte, die ihn verloren hatten, da schien es, als würde nun vieles vom Faulsten, das an der körperlichen und geistigen Gesundheit unseres Volkes zehrte, weggefegt“, beschreibt Paul Wurster (1860-1923), der Pflegesohn des Bruderhaus-Gründers Gustav Werner (1809-1887), am 20. Oktober 1915 auf einer Konferenz für Innere Mission in Heidelberg eine verbreitete Erwartung der Kriegsbeginnzeit<sup>1</sup>. Drei Jahre später ist aus der Erwartung einer solchen Generalreinigung die Urkatastrophe des 20. Jahrhunderts geworden, die weltweit keinen schont und fast alles, was bisher gegolten hat, in Frage stellt<sup>2</sup>.

Auch jedes der im 19. Jahrhundert in Deutschland entstandenen großen Diakoniewerke ist auf seine Weise davon betroffen: Mit der Sorge um anvertraute Menschen und Mitarbeitende, mit der eigenen Geschichte und Struktur gilt es zu überleben und dabei die eigene Identität neu zu bewahren und weiterzuentwickeln.

Zuallererst aber geht es um Krisenmanagement und nacktes Überleben.

Doch kann ein Diakoniewerk auch darüber hinaus neue, kriegsbedingte Nöte und davon betroffene Menschen als diakonische Herausforderungen in den Blick nehmen? Wo positioniert es sich selbst an der im Krieg so wichtigen „Heimatfront“?

Welche diakonischen Potentiale kann es über den Krieg retten und nach dem Krieg in den gesamtgesellschaftlich notwendigen Neuanfang einbringen?

Doch warum spart die diakoniegeschichtliche Erforschung diese Fragestellungen nicht nur in Bezug auf das in dieser Untersuchung im Mittelpunkt stehende Bruderhaus, sondern auch auf alle anderen Diakoniewerke auf eine so auffällige Weise aus? Sogar die für die Detailforschung notwendigen Materialien warten noch auf ihre Erschließung, damit

---

<sup>1</sup> Zit. Malte König, Sexualmoral und Geschlechterhierarchie. Rückwirkungen des Ersten Weltkriegs in Deutschland und Frankreich, in: Jürgen Angelow/Johannes Großmann (Hg.), Wandel, Umbruch, Absturz. Perspektiven auf das Jahr 1914, Stuttgart 2014, 153-164: 153.

<sup>2</sup> Vgl. ebd. Vorwort 7.

angemessene Fragestellungen überhaupt erst entwickelt werden können.

Die folgenden Überlegungen verstehen sich somit auch als Beitrag dazu am Beispiel der vom schwäbischen Reutlingen aus wirkenden „Gustav-Werner-Stiftung zum Bruderhaus“.

In diesem vom Gründervater 1882 als Stiftung bürgerlichen Rechts konzipierten Werk platzt der Krieg mitten in eine 1910/11 begonnene Phase der Neufindung hinein. Mit *Alfred Krockenberger* (1871-1936) übernimmt 1911 erstmals ein Externer – das heißt: nicht der „Hausgenossenschaft“ als dem tragenden personellen Gerüst der Gründerzeit Entstammender – den Posten des Vorstandes. Mit *Rudolf Kantlehner* (\*1876) ist 1910 der Gewährsmann für die Einstimmung der geistlichen Grundlagen des Werks auf einen milden Pietismus gestorben. Die letzten der beiden aus der Hausgenossenschaft stammenden Merkh-Schwestern sind für das Krisenmanagement hinter den Kulissen ebenfalls ausgefallen<sup>3</sup>. Die geistlich-diakonische Identitätssuche ist also bei Ausbruch des Ersten Weltkriegs in vollem Gang<sup>4</sup>.

Die durch die „Stiftungsurkunde“ 1882 festgezurrte Werkskonstruktion mit der Verbindung von ehemaligen „Rettungshäusern“ und „christlichen Fabriken“, von einer „Mutteranstalt“ in Reutlingen und acht „Tochteranstalten“ in einer Hoffnungs- und Haftungsgemeinschaft<sup>5</sup> stellt das Werk vor immer neue Herausforderungen, das – vollends unter den Zwängen der Kriegswirtschaft – dauernd an seine Grenzen kommt. Dabei hat das Werk sowohl bezüglich der geistlich-diakonischen Grundlagen wie seines strukturellen Zuschnittes immer schon seinen ganz eigenen Weg abseits vom diakonischen Mainstream der Inneren Mission gesucht!

Wie wirkt sich nun der Krieg auf das notwendige Ringen um die diakonischen Grundlagen aus? Wie kann es seine Strukturen unter den Voraussetzungen der totalen Kriegswirtschaft bewahren und bewähren und bei dem allem seiner diakonischen Verantwortung gerecht werden? Das heißt aber auch: Muss es sich ganz auf seine Binnenstrukturen zurückziehen, oder kann es in seinem Umfeld diakonische Verantwortung für vom Krieg besonders heimgesuchte Personengruppen übernehmen?

Die Frage nach der Hoffnung und nach den geistlich-motivationellen Grundlagen des Werks, die Frage nach Zielen und Zielgruppen seiner Arbeit und die nach den personellen und wirtschaftlichen Ressourcen – einfach alles, was zur Identität des Werks gehört, – bedarf einer Neudefinition. Beim totalen Neuanfang nach dem Krieg wird sich alle Diakonie ohnehin ganz neu orientieren müssen im Kontext der sich als Sozialstaat definierenden Weimarer Republik.

<sup>3</sup> Vgl. dazu Walter Göggelmann, Führen die Frauenzimmer die Herrschaft? Reutlinger Geschichtsblätter NF 54, 2015, 194ff.

<sup>4</sup> Zur Generationenablösung vgl. ders., Ein Haus dem Reich Gottes bauen, VDWI 31, Heidelberg 2007, 254ff; Ders., Frauen in Gustav Werners Bruderhaus gestalten Diakonie, VDWI 54, Leipzig 2015, 98ff. Zur Werkskonstruktion der „Stiftungsurkunde“ vgl. Gerhard K. Schäfer u.a. (Hg.), Dem Reich Gottes Bahn brechen. Gustav Werner, Briefe, Predigten, Schriften in Auswahl, Stuttgart, Berlin, Köln 1999, Nr. 241, 728ff.

<sup>5</sup> Zu den Hoffnungsgrundlagen vgl. Walter Göggelmann, Dem Reich Gottes Raum schaffen. Königsherrschaft Christi, Eschatologie und Diakonie im Wirken von Gustav Werner, VDWI 31, Heidelberg 2007, bes. 89ff.

Die im Folgenden an diese Fragen anknüpfenden Überlegungen verstehen sich als Anstoß für weitere notwendige Detailforschungen. Der gelegentliche Blick auf andere Diakoniewerke der Zeit mag sich dabei als hilfreich erweisen.

## 1.2 Quellen

Die wichtigsten Quellen sind über die Archivbestände der Bruderhausdiakonie Reutlingen zugänglich. Bereits auf den ersten Blick fallen die geringen Überschneidungen der *drei Quellenkomplexe* auf<sup>6</sup>. Darin spiegelt sich bereits ein wichtiger Aspekt der Geschichte und der Strukturen dieses Diakoniewerks. Die Leserin oder der Leser muss stets die Abzweckungen der einzelnen Quellenkomplexe im Auge behalten:

Der für externe Freunde wie für eine weitere Öffentlichkeit wie für die rückläufige Zahl der *Hausgenossen* bestimmte *Friedensbote*, die Hauszeitschrift des Bruderhauses<sup>7</sup>, dient dem im ehemaligen „Rettungshaus“-Bereich angesiedelten restaurativen Flügel der Hausgenossen und der Freunde zur Vergewisserung: „Wir sind noch das authentische Bruderhaus, wie es „Vater Werner“ gewollt hat“.

Die jährlichen *Rechenschaftsberichte* der Vorstände sollen der Öffentlichkeit ein allgemein verständliches Bild vom geordneten verfassten Werk der Gustav-Werner-Stiftung vermitteln. Sie verlieren dabei den Erhalt der Kreditwürdigkeit und der Spendenbedürftigkeit und -würdigkeit des besonders im Bereich der Fabriken ständig kapitalbedürftigen Werks nie aus dem Auge. In dieser Form lassen sie die Frage der Vollständigkeit und „Objektivität“ offen.

Der dritte Quellenkomplex, die *Bilanzen*, besteht in bis ins Detail reichenden Zahlenreihen und gibt besonders Einblicke in die der Tradition des Werks geschuldeten Transferleistungen der Fabrikbetriebe an die „Anstalten“, die ehemaligen „Rettungshäuser“. Sie geben zwar Einblicke in die wirtschaftliche Statik des Werks mit seinen beiden so grundverschiedenen Kapitalbedürftigkeiten. Wegen dieser singulären Struktur lassen sie allerdings keine Vergleiche zu anderen Diakoniewerken zu und sind deshalb schwer zu beurteilen.

Die zahlreichen, meist zufällig erhaltenen, Bruchstücke aus dem vollen Leben des Gesamtwerks – Einblicke in einzelne „Tochteranstalten“, Zeugnisse von Versetzungen von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mühsame Versuche bilanzierenden Ordners einzelner Geschehnisse im Werk, zahlreiche kriegswirtschaftlich bedingte Notordnungen und Notmaßnahmen und dazu viele Zeugnisse unsäglichen Leids in einzelnen Einrichtungen –

<sup>6</sup> Diese sind zugänglich über den Katalog des Archivs unter: Hauptverwaltung A10: Akten aus den Jahren 1826-1945, bearbeitet von Anna Pytlik, Reutlingen o. J.

<sup>7</sup> Vgl. dazu Walter GöggeImann, Ein Haus dem Reich Gottes bauen. Diakonie und Sozialform in Gustav Werners Hausgenossenschaft, VDWI 32, Heidelberg 2007, 229ff.

bilden insgesamt einen mit anvertrauten Menschen zusammen zu bestehenden Überlebenskampf ab in einer Kette von verzweifelten diakonischen Kraftakten.

Dieses Bild wird ergänzt durch die mehrmals wöchentlich erscheinenden *Amtsblätter der Stadt Reutlingen*. Wie keine Bruderhaus-Quelle bilden sie – auch mit ihren Kleinanzeigen – das volle Leben und die Stimmung dieser Kleinstadt der Tätigen in Landwirtschaft, Weinbau und Handwerk im Krieg ab.

Vier Schritte sollen nun den einzelnen Aspekten des Überlebenskampfes des Bruderhauses und seiner acht Zweigeinrichtungen nachgehen:

An die Ortsbestimmung des Werks in der unmittelbaren Vorkriegszeit schließen Beobachtungen zur Orientierung des Werks im Kriegsgeschehen und beim Aufbau einer moralischen „Heimatfront“ aus Elementen der Werkstradition (II) an. Ein nächster Abschnitt (III) beleuchtet die durch die Konstruktion des Werks bedingte komplexe besondere wirtschaftliche Notsituation im Krieg. Ein IV. Abschnitt versucht eine Bilanzierung: Was bewährt sich im Überlebenskampf des Werks? Und ein nächster V. Abschnitt stellt die Frage nach den Anknüpfungspunkten für die Schritte des Werks in die völlige veränderte soziale Landschaft der Nachkriegszeit.

## 2. Es ist Krieg – Diakoniewerk auf Orientierungssuche

### 2.1 Erste Vorboten der Not

Im Reutlinger Bruderhaus platzt der Krieg mitten in eine bereits drei Jahre dauernde Suche nach Orientierung und Identität hinein. Begonnen hat sie 1911 mit der Besetzung des Vorstandspostens mit dem „externen“ *Alfred Krockenberger* (1871-1936), dem ehemaligen Leiter der milde pietistischen „Armenschullehrer“-Bildungsanstalt Lichtenstern. Diese Personalie markiert zugleich eine Zäsur in der Ablösungsphase vom Gründervater<sup>8</sup>.

Wie wird er mit der („Vater“-)Tradition des Werks umgehen, wo wird er neue Akzente für die Weiterentwicklung setzen können?

In seinen ersten drei Bruderhaus-Jahren weisen die Geschäftsberichte für die Öffentlichkeit im Anstalts- wie im Fabrikbereich in der Gesamtbilanz bescheidene schwarze Zahlen aus<sup>9</sup>. Doch lassen sich 1912/13 durch die Investitionen in die „Tochteranstalten“ Göttelfingen und Wilhelmglück 150 000 M Darlehen zur Deckung der Betriebskosten – wegen „Verteuerung der Lebenshaltung“ (!) – nicht vermeiden. In der Nähe von steigenden Krankheitszahlen bei Personal und Anvertrauten, rückläufigem Spendenaufkommen und Sorgen um die eventuell

<sup>8</sup> Zu den verschiedenen Aspekten dieser Phase vgl. Göggelmann, *Ein Haus*, 236ff; 253-257; Ders., *Frauen im Bruderaus*, 84-89; Ders., *Führen im Bruderhaus* 177ff; 181f.

<sup>9</sup> Vgl. ABD A 10/318 (1911/12; 1912/13; 1913/14).

notwendige „Entlassung“ von Kindern sind das wohl erste Alarmzeichen<sup>10</sup>, die aber sicher noch keine Gefahr für die personelle und wirtschaftliche Statik des Werks signalisieren.

Doch in welchen Formen zeichnet sich der Krieg und seine Auswirkungen in den Arbeitsabläufen des Anstalts- und des Fabrikalltags ab?

## 2.2 Der Anfang der Not

Rasch nach Kriegsbeginn zeichnen sich erste Nöte ab, die im schwäbischen Reutlingen in die Fläche des Städtchens gehen und die auch im Bruderhaus kein Arbeitsgebiet verschonen. Von den Personal- und Versorgungsproblemen sind beide Arbeitsbereiche betroffen, wenn auch auf verschiedene Art und Weise. Dabei kommt dem Bruderhaus die Struktur der Gründerzeit – in allen Anstalten werden landwirtschaftliche Nutzflächen bewirtschaftet – sehr zugute<sup>11</sup>. Eine dicke Archivmappe sammelt die Unterlagen zu kriegsbedingten Not- und Versorgungsmaßnahmen in chronologischer Abfolge<sup>12</sup>. Auch wenn Zahlen und Mengen nur noch bruchstückhaft nachvollziehbar sind, so erlauben sie doch exemplarisch deutliche Einblicke.

Interessant ist, dass sich in keiner Veröffentlichung und in keinem Aktenstück des Bruderhauses auch nur eine Andeutung der politischen und militärisch-strategischen Aspekte des Kriegsgeschehens abzeichnet, die personellen wie die materiellen Konsequenzen dafür umso deutlicher. Das haben die gesamten Archivbestände übrigens mit den städtischen Amtsblättern der Jahre 1914-1919 gemeinsam<sup>13</sup>.

Dabei nimmt im Bruderhaus der „Gesamtpersonalstand“<sup>14</sup> in allen Einrichtungen zusammen von 950 am 14.12.1913 bis 30.4.1916 auf 872 und zum 30.4.1917 nur auf 840 Personen ab<sup>15</sup>, wobei die Abnahmen sich größtenteils auf einberufene und auch auf gefallene Mitarbeiter beziehen. So verzeichnet der Rechenschaftsbericht 1916/17 90 neue Einberufungen und 47 gefallene „Helden“<sup>16</sup>. Vor Ort kann man durch Frauen nur teilweise Ersatz schaffen. In den Fabriken – außer der Möbelfabrik mit einer beachtlichen Nachfrage nach Qualitätsmöbeln – führen die Einbrüche im Personal- wie im Rohstoff- und Ersatzteilbereich bereits 1914/15 zu kurzzeitigen Produktionsstillständen<sup>17</sup>. Heereslieferungen können nur in unbedeutendem Maß

<sup>10</sup> Vgl. ABD A 10/318, 1913/14, 34; 37. Vgl. weiter FB 1911, 7f, 55; 58; FB 9, 69; FB 1912, 5; 38.

<sup>11</sup> Vgl. zu Einzelheiten Göggele, Ein Haus, 244ff.

<sup>12</sup> ABD A 10/435.

<sup>13</sup> Vgl. dazu die über das Archiv der Stadt Reutlingen (StART) greifbaren Bände.

<sup>14</sup> Bezeichnenderweise wird dabei nicht zwischen betreuungsbedürftigen und mitarbeitenden Personen unterschieden.

<sup>15</sup> Vgl. die Anhänge zu ABD A 10/319 und den 34. RB 1916/17, 8; 19.

<sup>16</sup> Vgl. 34. RB 1916/17, 11; 31.

<sup>17</sup> Vgl. 32. RB 1914/15, 25.

die Nachfrageeinbrüche kompensieren.

Die Versorgung mit Lebensmitteln, Kleidung, Brennmaterialien und Haushaltsgegenständen wird zur Hauptsorge im Werk. Die Beimischung von Kartoffelmehl zum Brotteig ist städtisch geregelt, im Bruderhaus unterliegt jede einzelne von einem Kind aufgelesene Pflaume der Ablieferungspflicht. Sogar die selbstproduzierten Kartoffeln und das Filderkraut werden von der Stadt bewirtschaftet<sup>18</sup>. Bereits in der Mitte des Krieges – am 30.4.1916 – wird vom Vorstand als oberstes *Betriebsziel* aller Bruderhausbetriebe ausgegeben, die Beschäftigung und Versorgung „der geistig schwachen und verkrüppelten Personen“ aufrecht zu erhalten. Lediglich die Betriebskrankenkasse der Maschinenfabrik schreibt noch bescheidene schwarze Zahlen<sup>19</sup>. Alle Rechenschaftsberichte und alle Nummern des „Friedensboten“ sind voll mit Todesanzeigen von gefallenem Mitarbeitern<sup>20</sup>.

Mit den Betriebszielen ist aber bereits die Frage nach den Elementen der Bruderhaustradition berührt, die jetzt in der Kriegssituation diakonische Identität stiften oder wenigstens erhalten sollen. Denn Diakonie ist zu einem Teil der „Heimatfront“ geworden.

### 3. Diakonie an der „Heimatfront“

#### 3.1 Tradition und Identität

Ohne den Anspruch, das „authentische Erbe“ „Vater Werners“ weiterzuführen, kann kein Vorstand des Bruderhauses diesen Posten antreten. Die Zeit seit seinem Tod (1887) hat ausschließlich von diesem Anspruch gezehrt. Die Tradition der „Hausgenossenschaft“, in einer Art „Ahnengalerie“ personalisiert<sup>21</sup>, wird bereits schon in der Vorkriegszeit praktisch von der „Vater“-Tradition aufgesogen. Es gibt nichts, wofür Er nicht als Vorbild, Gewährsmann, Autorität und Zuflucht erhalten muss. Nach wie vor werden Texte von ihm in so gut wie jeder Nummer der Hauszeitschrift abgedruckt. Die Stichworte seiner Predigten sind in den Predigten und Artikeln des Vorstandes Alfred Krockenberger allgegenwärtig. Doch wer schützt die aus dem Kontext von Gustav Werners Reich-Gottes-Hoffnung herausgelösten Motive im neuen Kontext eines Diakoniewerks im Krieg davor, als bloße Beschwörungsformeln instrumentalisiert zu werden?

Das Reich Gottes, das „alle Verhältnisse durchdringen“ und einen neuen Frühling erleben

<sup>18</sup> Vgl. die unter ABD A 10/435 gesammelten Merkblätter vom 10.4.; 12.5.; 5.9.1916. Der 31. RB 1913/14 listet kurz nach Kriegsbeginn in fast prophetischer Manier die sich abzeichnenden Sorgen des Gesamtwerks auf.

<sup>19</sup> Vgl. 33. RB 1915/16, 22; 25.

<sup>20</sup> Auch der „Friedensbote“ als Hauszeitschrift erscheint nur noch in Notnummern. Die ABl der Stadt zeigen ein vergleichbares Bild.

<sup>21</sup> Vgl. Göggelmann, Ein Haus, 244ff; 262ff.

soll<sup>22</sup>, der Heilige Geist, der als „Geist der Liebe“ den „Dienst der Liebe“ bewirken und „Gerechtigkeit“ schaffen soll<sup>23</sup>, das Reden Gottes in „außerordentlichen Ereignissen“<sup>24</sup> - was sind Gustav Werners Begriffe, dergestalt isoliert und herausgelöst aus dem Zusammenhang seiner präsentischen Eschatologie und des Flusses der Liebe Gottes durch die Welt, im Industriezeitalter, dargestellt in der „Hausgenossenschaft“ als der endzeitlichen Gemeinde<sup>25</sup>, im neuen Kontext eines Diakoniewerks, das nach außen ums Überleben und nach innen um Identität ringt?

Je enger der Krieg die Begriffe führt, desto leichter machen sie apokalyptischen Ängsten vor dem Überhandnehmen des Reiches der Finsternis und dem Auftreten „falscher Propheten“ Platz. Und auch dafür muss „Vater Werner“ als Prophet herhalten<sup>26</sup>. Unter der Hand entgleiten dem Bruderhausvorstand „Vaters“ Worte: Erbauung, Trost und Mahnung, von Gustav Werner an seine Hausgenossen gerichtet, werden, aus dem Zusammenhang der Reich-Gottes-Hoffnung gelöst, zu moralischen Ermahnungen an das deutsche Volk am Ende eines faktisch bereits verlorenen Krieges umfunktioniert<sup>27</sup>. Das „deutsche Volk“, nicht die Werner-Gemeinde, hat das „praktische Christentum“ Gustav Werners nicht angenommen. „Kein Feind hätte das Volk überwunden“, wäre es ihm gefolgt...<sup>28</sup>, ertönt es 19120 an Gustav Werners Grab.

Was ist aus der „Vater“- , was aus der Hausgenossen-Tradition geworden? Eine Sammlung von Bruchstücken und Materialien für den Kampf eines Diakoniewerks ums Überleben, um seine Identität und auf seiner Suche nach einem Platz an der „Heimatfront“. Aus der Reich-Gottes-Hoffnung und ihren ekklesiologischen Implikationen ist ein Beitrag zur Durchhaltungsmoral des deutschen Volkes geworden. Der „Ahnenpass“ der Tradition wird zum verzweifelten Griff nach Selbstvergewisserung.

In, mit und unter den Worten, unter denen man im Bruderhaus den Gründervater erkennt, zeichnet sich so ein völlig verändertes *Frömmigkeitsprofil* ab: „Lass Gott ein Meisterwerk vollbringen an deinem Herzen... Dein Herz ist kalt und tot. Lass Gott an ihm arbeiten“. „Fürs Reich Gottes die ganze Person, die ganze Kraft“<sup>29</sup>. Der Erweckungsprediger ist unterwegs. Doch will er auch zur Tat der Liebe an den Schwächsten erwecken wie Gustav Werner? Sein „Hauptpunkt“ ist das „Verhältnis zwischen Christus und der Seele“. Wenn wir Buße tun, „kann die Kraft Gottes an uns wirken“, und „unsere Seele findet Erlösung“<sup>30</sup>. Aus dem Fluss der Liebe Gottes durch die Welt, der die Industriegesellschaft voran bringen soll auf dem Weg zur

<sup>22</sup> Vgl. FB 1912, Nrn. 5f, 40f; Nrn 9f, 74f; Nrn. 11f, 96f.

<sup>23</sup> Vgl. FB 1911, Nrn. 7f, 55; 58f; FB 1918. Nr. 4ff, 24f.

<sup>24</sup> Vgl. Vgl. FB 1916, Nrn. 7f, 51.

<sup>25</sup> Vgl. zu diesem Gesamtzusammenhang GöggeImann, Reich Gottes, 90ff; 138ff.

<sup>26</sup> Vgl. FB 1917, Nrn. 1f, 14f; Nrn. 3f, 14; 20; Nrn. 9f, 78f.

<sup>27</sup> Vgl. FB 1918, Nrn. 10ff, 50; FB 1919, Nrn. 1ff, 2.

<sup>28</sup> So FB 1920, Nrn. 10ff, 26.

<sup>29</sup> So FB 1912, Nrn. 7f, 13; Nrn. 11f, 96.

<sup>30</sup> So FB 1918, Nrn. 1ff, 1ff; vgl. FB 1911, Nrn. 7f, 7; 1914, Nrn. 1f, 4; 1916, Nrn. 9f, 75.

Gerechtigkeit des Reiches Gottes, ist eine Herzensfrömmigkeit geworden, bereit zu Opfer und „Selbstverleugnung“: Unser eigenes selbstsüchtiges Ich muss sterben, und „der Christus wird in uns geboren“. So werden wir in Gottes Leidenschule treu im Gebet<sup>31</sup>.

Doch welchen Beitrag leistet dieses erweckte Paar aus Herzensfrömmigkeit und Moralismus zur Identitätsfindung der in einem Diakoniewerk miteinander ums Überleben kämpfenden Menschen? Oder ist hier diakonische Identität bereits vom Kampf an der Heimatfront aufgesogen worden? Der Aufbruch Gustav Werners und seiner Hausgenossen und Freunde zur Königsherrschaft Christi durch Liebe, Gerechtigkeit und Haushalterschaft hier und jetzt in diesem Bruderhaus ist als Hoffnungs-, Identitäts- und Motivationsbringer ferne Vergangenheit. Gustav Werners Worte sind zur deutschen Durchhaltungsmoral verflacht<sup>32</sup>

Jetzt und hier ist zuerst einmal Krieg! Was hilft bestehen und durchhalten? Welches Durchhalteprofil entspricht diesem Frömmigkeitsprofil? Ergibt sich daraus wenigstens ein Identitätsersatz für die Kriegszeit?

### 3.2 Moral an der Heimatfront

Wenn wir um eine „gerechte Sache“ kämpfen, kämpfen wir „im Namen Gottes“ und können seiner Hilfe gewiss sein<sup>33</sup>, versucht der Bruderhaus-Vorstand noch im Spätjahr 1920 (!) die Seinen zu trösten. Mit der alttestamentlichen Symbolik des „Heiligen Krieges“ hat man auch im Bruderhaus Soldaten in die Schlacht geschickt: in einen „doppelten Krieg“ gegen „höllische Mächte“ und „unsere Feinde“. Und nun nimmt Gott die „Worfschaufel“ in die Hand und „fegt... seine Tenne“. „Was der Herr mit unserem deutschen Volk, mit unserem Vaterland vorhat“ - der Tag der Läuterung ist jetzt angebrochen, nun wird geprüft, ob auch „wir“ (Deutsche?) sein Evangelium in „Machtstreben..., Fleischeslust..., Augenlust“ verkehrt haben<sup>34</sup>. Vom Beginn bis zum Ende des Krieges bleibt diese neue quasi heilsgeschichtliche Sinngebung des Geschehens unverändert.

Was das deutsche Volk jetzt braucht, ist eine moralische Aufrüstung der Heimatfront<sup>35</sup>. Vaterländisches Selbstbewusstsein und deutschtümeln moralische Überlegenheitsgefühle leihen sich im Bruderhaus ausgerechnet Gustav Werners Argumentationsgänge aus dem Krieg 1870/71 gegen Frankreich aus: Das deutsche Volk hat die priesterliche Aufgabe, Liebe und

<sup>31</sup> So Krockenberger zu Neujahr 1917 (ABD 010/029, 394). Vgl. FB 1911, Nrn. 7f, 55; 9f, 79; 1918, Nrn. 4ff, 17ff.

<sup>32</sup> Zum Gesamtzusammenhang bei Gustav Werner vgl. Göggelmann, Reich Gottes, 93ff; 119ff; 162ff.

<sup>33</sup> So FB 1918, Nrn. 10ff, 57; vgl. 1916, 1f, 5.

<sup>34</sup> Zur Symbolik des Heiligen Krieges vgl. FB 1918, Nrn. 10ff, 57. Zu „Gottes Auftrag“ vgl. ebd. 89f und ABD 010/029,175 (20.9.1914). Zur „göttlichen Prüfung“ vgl. FB 1914 Nrn. 9f, 65f; 1919, Nrn. 1ff, 1f. Zum alttestamentlichen Kontext vgl. als Beispiel Ex 17, 8-16.

<sup>35</sup> Vgl. auch FB 1918, Nrn. 1ff, 2.

Gerechtigkeit als oberste Werte in die Geisterschlacht in der Völkerwelt einzubringen. Dass dabei Gustav Werners Mahnung von 1871, nach dem gewonnenen Krieg glimpflich umzugehen mit den geschlagenen Franzosen, in eine Durchhalteparole für die Heimatfront umgebogen wird, dazu drängt wohl die sich ausbreitende Verzweiflung am bereits verlorenen Krieg<sup>36</sup>.

Damit die göttliche Pädagogik die Deutschen nicht noch drastischeren Züchtigungsmaßnahmen – wegen „gottwidrigen Wesens“! – unterziehen muss, muss sich die deutsche Heimatfront durch Buße, Bekehrung und Durchhaltewillen in der „Schule des Leidens“ üben und bewähren<sup>37</sup>. Vor allem aber muss sie die anderen am Krieg beteiligten Völker an moralischer Integrität übertreffen. Ganze Lasterkataloge werden aufgeboten, um gefährdetes moralisches Selbstbewusstsein zu übertönen: Eigenliebe, Eigennutz, Selbstsucht, Habgier und Hinterlist – die äußeren und die inneren Feinde eben! – sollen abgelegt werden: ein „freudiger Vaterlands- und zugleich Reich-Gottes-Dienst“<sup>38</sup>.

„Dass Deutschland, das hunderttausende tapferer Männer verliert, eine Jugend herausblühe voll edler Kraft – das würde Vater Werner freuen“<sup>39</sup>.

Also: „Das Vaterland ruft..., keiner soll müßiggehen, jeder soll fürs Ganze arbeiten, für den Krieg, für die Volksversorgung“. Und im Übrigen: Was der Staat jetzt durch Zwang verlangt, „das wollte Vater Werner schon längst, aber freiwillig“. „Es ist ja gewiß heilige Arbeit, dem Volk das Brot schaffen helfen, besonders jetzt im Krieg!“<sup>40</sup>

Das ist ja auch zentrale Sache des Glaubens, – so die „vier militärischen Worte für das Glaubensleben“ – der, was Kaisertreue und Mannhaftigkeit anbetrifft, vom Militär nur lernen kann: „1. Achtung! 2. Stillgestanden! 3. Rechts umkehrt! 4. Marsch!“ Die militärische Praxis ist die neue Spiritualität der Kriegszeit!<sup>41</sup>

Und Gustav Werner wird mit seinen Predigten und Vorträgen – außerhalb aller Erwägungen zu Kontexten und Adressaten – zum universellen Gewährsmann für deutsche Moral an der Heimatfront. So werden die Elemente seiner Theologie der Diakonie den Kriegszielen der Heimatfront dienstbar gemacht.

Dass dieser Krieg eine „heiliger Krieg“ sei, geradezu notwendig zur moralischen Erweckung und Selbstreinigung einer im Glauben ermüdenden deutschen Nation<sup>42</sup>, ja, dass er gar zum endzeitlichen Heilsereignis emporstilisiert werden kann; dass am deutschen Wesen und am

<sup>36</sup> Vgl. FB 1917, Nrn. 9f, 80Nrn. 11F, 92. Zu Gustav Werners Stellung im Krieg 1870/71 vgl. Walter GöggeImann, *Gerechtigkeit und Frieden schaffen*, VDWI 38, Heidelberg 2009, 101ff; 109ff.

<sup>37</sup> So FB 1914, Nrn. 11f, 80. Vgl. weiter FB 1918, Nrn. 1ff, 1ff; Nrn. 5-9, 18; ebd. Nrn. 4ff, 17ff; 31.

<sup>38</sup> So FB 1918, Nrn. 1ff, 9. Vgl. FB 1916, Nrn. 11f, 93.

<sup>39</sup> So FB 1916, Nrn. 5f 39.

<sup>40</sup> So FB 1917, Nrn. 1f, 3f; vgl. ebd. 9f, 67.

<sup>41</sup> So FB 1914, Nrn. 9f, 76ff. Wie der Krieg theologische Argumentationsreihen einsaugt, beschreibt Günter Brakelmann: *Protestantische Kriegstheologie im 1. Weltkrieg*, Bielefeld 1974, 28f; 33; 48.

<sup>42</sup> Vgl. Wilhelm Pressel, *Die Kriegspredigt 1914-18 in der evangelischen Kirche Deutschlands. Arbeiten zur Pastoraltheologie* 5, Göttingen 1967, 13; 159; 214.

deutschen Geist, an der deutschen Moral und Mannhaftigkeit die Welt wird genesen müssen<sup>43</sup>, ist Gemeingut der Kriegspredigten dieser Jahre, ebenso dass sich der Krieg zunehmend der Bilder und Vergleiche der Predigtsprache bemächtigt, dass diese also zum unmittelbaren Niederschlag des Kriegserlebnisses wird<sup>44</sup>.

Auf diesem Hintergrund zeichnen sich umso deutlicher die Konturen der dem Bruderhaus eigenen, Gustav Werners Predigtsprache in ihren einzelnen Motiven instrumentalisierenden „Kriegstheologie“ ab. Dass der Krieg eine umso heiligere und gerechtere Sache ist, je mehr er nicht nur gegen die militärischen Feinde, sondern als Geisterschlacht der Völkerwelt gegen höllische Mächte geführt werden muss<sup>45</sup>, leuchtet auf Grund der apokalyptisierenden Vorstellungswelt im Bruderhaus sicher ein. Zugleich hebt es den Krieg auf eine heilsgeschichtliche Ebene mit Abläufen von apokalyptischer Notwendigkeit.

Zum Herzstück der entsprechenden Kriegsmoral aber wird dem Bruderhaus-Vorstand die Verbindung von Gustav Werners göttlicher Pädagogik und vaterländischer Sendung. Hatte die Läuterung durch Gottes Gerichte einst die Hausgenossen im diakonischen Alltag zu Höchstleistungen an Jesu armen Geschwistern ermutigen und die vaterländische Aufgabe die Deutschen als Sieger 1871 zu geschwisterlichem Umgehen mit den Franzosen motivieren sollen<sup>46</sup>, so mündet nun die Verbindung beider Motivkreise in Lasterkatalogen des Moralpredigers, auf deren Hintergrund das Bewusstsein moralischer Integrität an der „Heimatfront“ aufgebaut werden soll. Die moralische Gesinnung jedes Einzelnen muss den Deutschen als Volk zu der durchschlagenden moralischen Überlegenheit verhelfen, die der kämpfenden Truppe durch das Walten des gerechten Gottes den militärischen Sieg ermöglicht.

So verschlingt der Krieg nicht nur die einzelnen Motive von Gustav Werners Theologie der Diakonie in einen erbitterten Kampf ums Überleben. Auch die Bemühungen um die diakonische Identität in der Arbeit für hilfebedürftige Menschen wird vom vaterländischen Sog fortgerissen. Welche prägenden Merkmale diese Entwicklung der diakonischen Motivation der verbleibenden Bruderhaus-Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter im Lauf des Krieges aufzwingt, wird als Frage im Auge behalten werden müssen. Die Frage, in welchem Maß das Bruderhaus bei dem allem dem kleinräumigen Kontext der schwäbischen Kleinstadt verhaftet bleibt, stellt sich dazu. Ist der angestammte Hang zur Binnenstruktur<sup>47</sup> gar ein Versuch, sich zu retten? Diese ist ja traditionell mit dem kaum verhohlenen Anspruch des „Hauses“ verknüpft, dass dessen Muster als Muster für das gesamte Vaterland tauglich sein müssten<sup>48</sup>.

Einstweilen teilt das Bruderhaus aber die bittere wirtschaftliche Not des Krieges. Und die

---

<sup>43</sup> Vgl. ebd. 109f.

<sup>44</sup> Vgl. ebd. 44f.

<sup>45</sup> Vgl. o. Anm. 34.

<sup>46</sup> Zu Einzelheiten vgl. ebd.

<sup>47</sup> Vgl. dazu Göggelmann, Ein Haus, 332.

<sup>48</sup> Vgl. Göggelmann, Reich Gottes, 163ff.

Nöte, Notmaßnahmen und Notverordnungen der Kriegswirtschaft treffen das Haus umso härter, weil die Doppelkonstruktion aus „Anstalten“ und Fabrikbetrieben auch die den beiden Arbeitsbereichen je eigenen Anfälligkeiten wirtschaftlich und haftungsrechtlich aneinander kettet.

### 3.3 Der Kampf ums Überleben

Was der Historiker Jörn Leonhard in abstrakten Stichworten als „militarisierte Staatlichkeit“ und – mit deren wirtschaftlichen Folgen – als „improvisierte Kriegsoekonomie“ beschreibt<sup>49</sup>, trifft eine diakonische Einrichtung mit dem Kapitalbedarf ihrer Fabriken und ihrem Versorgungsbedarf von hilfebedürftigen Menschen in besonderer Weise. Auf dem einen Gebiet lebt sie von Finanzierungen, auf dem anderen aus der Hand in den Mund. Schrumpfende landwirtschaftliche Produktion, steigende Lebensmittelpreise, ab 1916 totale Lebensmittelbewirtschaftung, Hunger bis zum „Steckrübenwinter“ 1916/17 schlagen in den „Anstalten“ zu. Die Einberufung von Fachkräften und Arbeitslosigkeit, Rohstoff- und Ersatzteilmangel und das Wegbrechen von Aufträgen treffen die Fabrikbetriebe. Bereits mit Wirkung vom 11.8.1914 erlassen die Vorstände Krockenberger, Schall und Schradin folgende „Kriegsvorschriften“ für alle Teile des Werks: „Mit Rücksicht auf die großen Aufgaben der Stiftung und die nur in sehr bescheidenem Umfang vorhandenen Mittel sind wir infolge des völligen Stillstands unserer Industrie<sup>50</sup> gezwungen, das bare Geld möglichst zusammenzuhalten, bis sich die Lage ein wenig übersehen lässt“. Reisen und alle Arten von Neuanschaffungen sind zu unterlassen<sup>51</sup>.

Was sich an der Gesamtzahl aller am Werk beteiligten Personen kaum ablesen lässt, ist die Dramatik der personellen Umschichtungen samt deren Konsequenzen: Die Bewohnerzahl fällt von 890 im Jahr 1914/15 über 872 und 840 in den folgenden beiden Rechnungsjahren in einem überschaubaren Rahmen und beträgt 1918 828. Doch bereits im ersten Kriegsjahr wird zuerst von 37 Einberufungen berichtet; und in der Maschinenfabrik sinkt bis zum 30.4.1915 der Personalstand von 360 auf 217<sup>52</sup>. In der Möbelfabrik ist vom Rückgang von 89 auf 56 Personen besonders das Fachpersonal betroffen; in der Papierfabrik in Dettingen führt der Rückgang um die Hälfte bereits 1915 ebenfalls zu kurzzeitigen Stilllegungen<sup>53</sup>. Verschämt und

<sup>49</sup> So in: Die Büchse der Pandora. Geschichte des 1. Weltkriegs, München 2014, 205.

<sup>50</sup> Diesen Stillstand teilen die Bruderhaus-Betriebe mit vielen Betrieben des nicht kriegsrelevanten Gewerbes, vgl. Hans Wicki, Das Königreich Württemberg im Ersten Weltkrieg. Seine wirtschaftliche; soziale, politische und kulturelle Lage, Bern 1984, 25. Vgl. zur Schließung der Bruderhaus-Betriebe den 32. RB 1914/15, 11; 25.

<sup>51</sup> So ABD 010/435.

<sup>52</sup> Vgl. ABD A 10/319, 1; 3; 13.

<sup>53</sup> Vgl. 32. RB 1914/15, 11; 25.

doch voll vaterländischen Stolzes wird in unregelmäßigen Abständen von „gefallenen Helden“ berichtet: 1914/15 von 47, 1916/17 von 12<sup>54</sup>. Dass der Vorstand 1915/16 von der Aufrechterhaltung der Beschäftigung und Versorgung der „geistig schwachen und verkrüppelten Personen“ und 1916/17 von der Weiterführung der Lehrlingsausbildung und der Altersversorgungseinrichtungen in Anstalten und Fabriken berichten kann, erfüllt das Werk mit berechtigtem Stolz<sup>55</sup>. Von den nicht einmal mehr 40 inzwischen gealterten Hausgenossen, früher dem tragenden Personalgerüst des Werks, inzwischen aber eher einer folkloristischen Randerscheinung, sterben jedes Jahr 3 bis 4<sup>56</sup>.

Die Geschäftsberichte, auch deutlich darauf ausgerichtet, die Kreditwürdigkeit des Werks bei Banken, Gläubigern und Spendern nicht zu gefährden, weisen zwischen 1911 und 1917 im Gesamtwerk mit auffälliger Regelmäßigkeit – bei Bilanzsummen um ½ Million Mark – Gewinne im einstelligen Tausenderbereich aus<sup>57</sup>. Die offensichtlich parallel dazu geführten Auflistungen der Darlehensaufnahmen dagegen sind nicht mehr greifbar. Auf den ersten Blick erscheint das Werk durch den Krieg hindurch und noch kurz danach wie „noch einmal davon gekommen“. Das erste Nachkriegsjahr mit Einnahmen von nur noch 281 273,40 und Ausgaben von 488 288 Mark und somit ungedeckten und durch Darlehen finanzierten Mehrausgaben von 200 014,78 Mark belehrt eines anderen<sup>58</sup>. Viele Bereiche der Fabriken müssen wieder neu angefahren, vieles in den „Anstalten“ muss neu organisiert werden. Die Kosten für Löhne, Lebensmittel und Rohstoffe steigen weiter, die Konkurrenz um männliche Fachkräfte ist nicht durch die Beschäftigung von ungelernten Frauen zu kompensieren<sup>59</sup>. Der Nachholbedarf ist in allen Werksteilen immens.

Und wieder einmal erweist sich die Haftungsgemeinschaft zwischen Fabriken und „Anstalten“ unter dem Dach ein- und desselben Diakoniewerks als dessen Achillesferse<sup>60</sup>. Die aus „Vater Werners“ Zeiten gültige Vorgabe, durch den Gewinn der Fabrikbetriebe sei der Bedarf der „Anstalten“ mitzufinanzieren, hat sich schon vor dem Krieg als Belastungsfaktor ersten Ranges erwiesen: Im Rechnungsjahr 1912/13 haben die Fabriken 117 814,90 Mark an Zuschüssen an die „Anstalten“ gezahlt – bei einer gleichzeitigen Darlehensaufnahme von 150 000 Mark. Im Rechnungsjahr 1924/25 werden die Zuschüsse der Fabriken in Höhe von 56 807,68 Mark komplett durch eine Darlehensaufnahme gedeckt werden<sup>61</sup>.

Im selben Jahr werden bei einem Schätzwert des Gesamtwerks von 8,25 Millionen Mark

---

<sup>54</sup> Vgl. 32. RB 1914/15, 11; 34. RB 1916/17, 13.

<sup>55</sup> Vgl. 33. RB 1915/16, 11; 22; 34. RB 1916/17, 25.

<sup>56</sup> Vgl. 32. RB 1914/15, 7; 33. RB 1915/16, 17.

<sup>57</sup> Vgl. die Zusammenstellung ABD A 10/328.

<sup>58</sup> Vgl. ABD A 10/388.

<sup>59</sup> Vgl. Leonhard, BÜchse der Pandora 769; 775.

<sup>60</sup> Vgl. zum Problem Göggelmann, Ein Haus, 156ff.

<sup>61</sup> Vgl. ABD A 10/380, 2f.

Hypothekenschulden von 2,5 Millionen Mark auf dem Grundbesitz des Werks lasten. Und solche Kredite sind ja teuer!<sup>62</sup> Im Jahr 1932 werden die Fabriken die Kredite nicht mehr bedienen können, die Gläubiger werden versuchen, durch Zinserlass die mildtätigen Zwecke des Werks erhalten zu helfen. Die unrentable Möbelfabrik wird stillgelegt werden müssen<sup>63</sup>.

Wie von selbst sind durch den Krieg die diakonischen wie die diakonisch-industriellen *Betriebsziele* von einst in eins zusammengerückt: „Wir wollen mit Freuden fürs Vaterland und für die, die draußen kämpfen, Opfer bringen“<sup>64</sup>. Diakonische Betriebe werden mit ihrem Gesamtbestand und ihren Zwecksetzungen Teil der Heimatfront im vaterländischen Krieg. Während des Krieges und danach gelten die Gesetze des Überlebenskampfes, und das bedeutet: möglichste Bestandserhaltung<sup>65</sup>, in den Geschäftsbetrieben Kompensationen der weggebrochenen Aufträge durch Heereslieferungen<sup>66</sup>, das heißt insgesamt: *Notmaßnahmen* mit allen Formen des Verzichts, die vom ersten Vorstand bis zur letzten Pflegebefohlenen alle betreffen<sup>67</sup>.

Das Bruderhaus wäre nicht wieder zu erkennen, würde es nicht mit Hilfe der Begründungsschleifen der Werner-Tradition für die Seinen zurechtlegen, was der allgemeinen Meinung der im Krieg befindlichen Nation entspricht: „Wir müssen zu jedem Opfer bereit sein und verzichten, ...dass Gott unser Volk segnen kann. Seine Hand liegt auf uns, da muss man sich dreinfinden“<sup>68</sup>.

Die Vorgaben für die meisten Notmaßnahmen sind ohnehin auf den verschiedenen Ebenen für alle geregelt: Der progressiven Rationierung der verschiedenen Lebensmittel ab Ende 1915 folgt im Lauf des Jahres 1916 als kriegswirtschaftliche Maßnahme auf die Totalbewirtschaftung aller Rohstoffe und Verbrauchsgüter auch die aller Lebensmittel. Doch kann diese auf keiner Ebene der Gesellschaft die Produktionsausfälle und den „Schwund“ durch mangelnde Organisationserfahrung kompensieren<sup>69</sup>.

Dazu regelt der Erziehungsverband für Innere Mission in Berlin als diakonische Dachorganisation mit einem Merkblatt aus dem Jahr 1917 die „Kriegsbedürfnisse der Anstalten“ an Nahrung und Kleidung<sup>70</sup>. Die Stadt Reutlingen als weitere Bewirtschaftungsebene regelt beispielsweise den Verbrauch und die Verteilung von Kartoffeln

<sup>62</sup> Vgl. a.a.O. 4f.

<sup>63</sup> Vgl. a.a.O. 5f.

<sup>64</sup> „Kriegsvorschriften“ vom 11.8.1914, erlassen von den Vorständen (ABD A 10/435, Beil. masch.).

<sup>65</sup> Vgl. auch 38. RB 1920/21, 3f; 6.

<sup>66</sup> Vgl. auch Wicki, Königreich Württemberg, 27f.

<sup>67</sup> Vgl. als Beispiel die einbehaltenen Vorstandsgehälter 828.07.1915, ABD A 10/345; Beil. masch.).

<sup>68</sup> So Vorstand Alfred Krockenberger in einem undatierten Brief aus dem Jahr 1914 an die Angehörigen der „Tochteranstalt“ in Dettingen (ABD A 10/345, Beil. masch.).

<sup>69</sup> Vgl. Daniel Kuhn: Als der Krieg vor der Haustür stand. Der Erste Weltkrieg in Baden und Württemberg, Tübingen 2014, 72; 114; 119; 122.

<sup>70</sup> Vgl. ABD A10/345 (Beil.).

und Teigwaren über den durch Lebensmittelkarten zugeteilten Bedarf hinaus. Sogar drei Viertel der eingesammelten Bucheckern sind als „Kriegsbedarf“ bei der Stadt abzuliefern<sup>71</sup>. Schließlich wird 1918 der Selbstbehalt der Produzenten von Brotgetreide, Gerste, Hafer und Hülsenfrüchten bis auf ein Minimum herunter gefahren<sup>72</sup>.

Dem Bruderhaus bleibt nichts als mitzuziehen und alle diese Maßnahmen in die Details des Alltags in den verschiedenen „Anstalten“ umzusetzen. (Wenigstens bleiben die Angehörigen des Bruderhauses von der seit dem 28.2.1917 in fast jeder Nummer des Amtsblatts auf die Bürger der Stadt herniederfahrenden aggressiv-moralistischen Aufforderung zur Abgabe des letzten Spargroschens durch die Zeichnung von „Kriegsanleihen“<sup>73</sup> verschont).

Im Bruderhaus trifft die Männer schon im August 1914 die Streichung von 4/10 Most nach dem Mähen in voller Härte! Die Hausgenossen verzichten schon im 1. Kriegsjahr auf Weihnachtsgeschenke und aufwändige Weihnachtsfeiern – ohne Einbußen an „Weihnachtsfreude“<sup>74</sup>. Die Kürzung von Heizmaterial für die Aufenthaltslokale, des Öls und der Stopfwohle, die Streichung des Vormittagsvespers und des Zuckers in den „Kaffee“ ist ebenfalls bis ins Detail geregelt<sup>75</sup>. Schließlich werden über die von der Stadt ohnehin geregelten Beimengungen zum Brotteig hinaus noch mehrmals die Schrauben angezogen, das Kuchenbacken wird gar ganz verboten<sup>76</sup>. Als die Kartoffelration pro Person und Tag zum 1.1.1917 von 1 ½ auf 1 Pfund und bei manchen Personenkreisen der Mutteranstalt gar auf 0,7 Pfund gekürzt wird, bricht selbst beim Bruderhaus mit seiner Landwirtschaft an fast allen Standorten der Hunger aus!<sup>77</sup>

### 3.4 Kräfte und Potentiale

Wo die Erhaltung der Hoffungskräfte Mühe macht und die Tradition des Hauses keine Brücken mehr in die Zukunft baut, ist das Soll an Moral der Heimatfront ein dünner Boden<sup>78</sup>. Auch im Bruderhaus erschöpft sich Diakonie weitgehend in der Sorge um das wirtschaftliche und soziale Überleben der anvertrauten Menschen, der verbliebenen Mitarbeitenden und der sie tragenden Einrichtungen. Dass nur die kleine Zweiganstalt in Walddorf veräußert werden muss,

---

<sup>71</sup> Vgl. ABl der Stadt Reutlingen vom 10.4.1916 und vom 2.7.1917.

<sup>72</sup> Vgl. ABl 12.5.1918.

<sup>73</sup> Vgl. als Beispiel ABl 28.2.1917. Fast jede der Nummern ist ausgefüllt von dieser mit beispiellosem Aufwand betriebenen Kampagne.

<sup>74</sup> Vgl. das Zirkularschreiben des Vorstandes vom 26.9.1914 (ABD A 10/345, Beil.) und das Schreiben der Hausgenossen vom 5.11.1914 (ebd.).

<sup>75</sup> Vgl. das Zirkularschreiben des Vorstandes vom 26.9.1914 (ebd.).

<sup>76</sup> Vgl. die hs. Beil. zu ABD A 10/345 vom 10.12.1914 und vom 4.2.1915.

<sup>77</sup> Vgl. ABD A 10/435 (Beil. hs.).

<sup>78</sup> Vgl. oben 3.1 u. 3.2.

ist ein vergleichsweise überschaubares Opfer<sup>79</sup>.

„Es sind keine angenehmen Stellen, an denen man sich selber leben kann, sondern Dienste, die Hingabe erfordern. Was aber in Liebe geschieht, macht die glücklich, die den Dienst der Liebe tun. Allezeit soll es der Stolz des Bruderhauses sein, gerade jetzt in Zeiten, wo die Arbeitslust bei manchen erst allmählich sich wieder einstellt, der Welt die Fahne der Arbeit voranzutragen, der sozialen brüderlichen Arbeit im Dienst des Nächsten im Blick auf das Ganze<sup>80</sup>, schreibt der Vorstand den Verantwortlichen kurz nach dem Krieg die Grundsätze der Arbeits- und Überlebensmoral ins Stammbuch. Was hieß und was heißt das angesichts der durch die Gefallenen und der mit Kriegsverletzungen Heimgekehrten gelichteten Reihen? Die Anstalten und Fabriken hinüberretten, zusammenrücken, die Binnenstrukturen erhalten, sicher auch oft nur durchtauchen! Wo sollen da noch diakonische Gestaltungskräfte herkommen, um auf die zahlreichen durch den Krieg entstandenen Nöte zu antworten? Jeder einzelne Rechenschaftsbericht hält alles mühsam Erhaltene sorgfältig fest<sup>81</sup>. Bereits das spricht schon Bände.

Die 3 Vorstände und die 7 Mitglieder des Aufsichtsrats als Verantwortungsträger dafür, dass das „operative Geschäft“ in „Anstalten“ und Fabriken weitergehen kann, bilden ein wichtiges Element der Kontinuität und Stabilität während der gesamten Kriegszeit. Sie sind froh, dass alle Löhne und Gehälter gezahlt werden können. Mit ihren eigenen Verzichtleistungen gehen sie mit gutem Beispiel voran, wenn auch auf einem höheren Niveau als die anderen im Haus Beheimateten<sup>82</sup>.

Alle im Haus sind mit allen ihren Bedürfnissen stets zu strengster Disziplin aufgerufen. Dabei übertreffen die verbliebenen ca. 3 Dutzend Hausgenossen mit ihrem kreativen Beispiel die staatlich und kommunal verordneten Verzichtleistungen<sup>83</sup>.

Als allerwichtigstes Überlebenselement aber erweist sich das aus der Gründungszeit der „Mutteranstalt“ wie der Zweiganstalten erhaltene subsistenzwirtschaftliche Element: Alle verbliebenen Anstalten haben ihre landwirtschaftliche Nutzfläche behalten, jetzt bewahren die Ernten die Selbstversorgungsbetriebe vor dem schlimmsten Hunger und schaffen auch behinderten Menschen Arbeit<sup>84</sup>.

---

<sup>79</sup> Am 1.7.1917 wird die Anstalt „aufgehoben“. Die Liegenschaft wird an die bürgerliche Gemeinde zu gemeinnützigen Zwecken vermietet (Vgl. 35. RB 1917/18, 7f)

<sup>80</sup> 37. RB 1919/20, 13.

<sup>81</sup> Vgl. als Beispiel den 38. RB 1920/21 mit allen Auflistungen (1-23) dessen, was der Krieg dem Bruderhaus gelassen hat. Vgl. weiter den 36. RB 1918/19, 1-7.

<sup>82</sup> Vgl. als Beispiele den 33. RB 1915/16, 83; den 35. RB 1917/18, 1ff; 5f; den 37. RB 1919/20, 3ff.

<sup>83</sup> Vgl. etwa ABl Reutlingen vom 10.4.1916 und vom 4.9.1916 und vom 3.4.1917 und die im Bruderhaus gültigen Vorgaben für den Verbrauch der Hausgenossen (ABD A 10/345, masch. Beil. Vom 11.8.1914; 31.12.1916; 1.1.1917; 1.3.1917:

<sup>84</sup> Der 33. RB 1915/16, 11, berichtet von einer guten Ernte und einer entsprechenden Versorgungslage. Vgl. weiter ABD A 10/345, masch. Beil. vom 4.2.1915 und vom 20.8.1916.

Das wiederum schlägt sich nieder zum Beispiel in den Ergebnissen der Schuluntersuchungen in der „Mutteranstalt“ wie in den „Schwarzwaldanstalten“: Die Schulärzte bescheinigen sogar am Ende der Hungerzeit den Knaben und Mädchen einen im Verhältnis zu dem des Durchschnitts der Schüler „guten“ bis „ziemlich guten“ „Kräfte- und Ernährungszustand“<sup>85</sup>.

Wie ein Ausreißer aus der gesamten Tradition des Bruderhauses mutet die Notmaßnahme aus der Zeit des „Steckrübenwinters“ 1917/18 an: „Alte, rein der Pflege bedürftige, epileptische oder sonstwie kranke Leute sind von der Aufnahme ausgeschlossen“<sup>86</sup>.

### 3.5 ...zum Überleben in einer Binnenstruktur

Das ist sicher eine dem reinen Überleben geschuldete Notwehrreaktion. Ansonsten ist Zusammenrücken innerhalb der Binnenstrukturen des Werks angesagt. Denn auch die schmerzhaften Ausfälle durch gefallene und einberufene Soldaten und der Personalmangel im Gefolge, der sich durch Beschäftigung von unqualifizierten Frauen längst nicht kompensieren lässt, muss nach innen verkräftet werden. Dazu fordert die im letzten Kriegsjahr grassierende Diphtherie ihre Opfer<sup>87</sup>. Gerade die kleinräumigen Binnenstrukturen, die das stark dezentral wirtschaftende Werk ermöglicht, scheinen durch eine Mischung aus landwirtschaftlicher Subsistenzwirtschaft und Selbstbehalt von selbstproduzierten Lebensmitteln die Nöte der Bewirtschaftung einigermaßen zu verkräften. Der auf tägliche „Handsteuerung“ der einzelnen Standorte angelegte Betrieb lässt im Krieg den Austausch von Gütern, ja sogar die Aushilfe mit Arbeitskräften zwischen „Anstalten“ und Fabrikbetrieben zu<sup>88</sup>. Überhaupt erweist sich die im Werk seit der Gründungszeit angestammte und in den Jahren vor dem Krieg gegenüber dem Umfeld entwickelte Bruderhaus-tradition als den Zusammenhalt garantierende Binnenstruktur bei flexibler Dezentralität des Wirtschaftens<sup>89</sup> in der Kriegssituation als zentrales Überlebenselement.

Dem inneren Zusammenhalt leisten dazu die nach dem Prinzip genossenschaftlicher Selbsthilfe aufgebauten Betriebssparkassen und die für die Zeit sehr fortschrittlichen Betriebskranken- und Versorgungskassen und als zivilgesellschaftliche Elemente besonders die Vereine der Sänger und Turner sowie die den Namen von „Vater“ und „Mutter“ Werner zugeordneten Wohltätigkeitsvereine unschätzbare Dienste. Die wenigen verbliebenen

---

<sup>85</sup> Vgl. die hs. Berichte ABD A 10//598 vom 21.2.1918, vom 6.2.1920 und vom 17.2.1922. Vgl. weiter ABD A 10//600 vom 22.4.1920.

<sup>86</sup> 35. RB 1917/18, 51.

<sup>87</sup> Vgl. ebd. 15f. Vgl. weiter Wicki, Königreich Württemberg, 65f.

<sup>88</sup> Vgl. die Instruktionen des Vorstandes von 6.2. und vom 2.4.1913, vom 17.3.1913 und vom 15.1.1914 (ABD A 10/548. Vgl. weiter ABl Reutlingen vom 2.7.1917, 3 (ABD A 10/435, Beil.) und den Bericht der Mitarbeiterin Babette Deininger aus Walddorf vom 12.8.1914 (ABD A 10/435, Beil.).

<sup>89</sup> Vgl. zur Entwicklung der Binnenstrukturen Göggelmann, Ein Haus, 174; 233; 262; 348f.

Hausgenossen versuchen nach Kräften, diese Binnenstrukturen zu unterstützen<sup>90</sup>. Allen diesen kleinräumigen Elementen kommt für das Bruderhaus beim Überleben des Krieges eine kaum zu überschätzende Bedeutung zu.

Damit sind aber bereits in Bezug auf die Wahrnehmung eines darüber hinaus reichenden diakonischen Auftrags enge Grenzen markiert: Diese auf reines Überleben und mögliche Bestandserhaltung ausgerichtete Diakonie hat keine Kräfte mehr übrig für Deutungshilfen für die Situation, geschweige denn für Dienste an Menschen und Zielgruppen, die der Krieg an Leib und Seele und sozialer Existenz beschädigt hat. Alle Unterstützungsleistungen beschränken sich auf die Familien von gefallenem oder eingezogenen Bruderhausangehörigen. Überlegungen zu einem weiteren diakonischen Auftrag kommen im Bruderhaus bezeichnenderweise an keinem Ort und zu keiner Zeit in den Blick!

Auch die Vernetzungen etwa mit den Verbänden für Jugendfürsorge innerhalb und außerhalb des Wirkungsbereichs der inneren Mission<sup>91</sup>, die – fast pro forma – während des Krieges erhalten bleiben, werden vom Bruderhaus erst nach dem Krieg wahrgenommen, als Diakonie ihren Platz suchen muss innerhalb der sich als Sozialstaat verstehenden Weimarer Republik. Dies fällt einem Diakoniewerk besonders schwer, das sich seit seiner Gründungszeit immer seine eigene Identität durch eine Sonderstellung außerhalb der Reichweite des „Centralausschusses für Innere Mission“ bewahrt hat<sup>92</sup>.

Im Übrigen offenbart der Krieg in besonderer Weise die Problematik der durch die Stiftungsurkunde von 1882<sup>93</sup> festgeschriebenen Werkskonstruktion aus Fabrikbetrieben und „Anstalten“. Die Modellvorgabe: Die Fabriken finanzieren durch ihre Gewinne die nicht durch Kostgelder gedeckte Arbeit an den bedürftigen Menschen in den „Anstalten“, hat dem Bruderhaus den Aufbau einer eigenen Finanzierungsgrundlage dafür weitgehend erspart. Als die Fabriken während des Krieges in dieser Rolle vollständig ausfallen, müssen die Finanzierungslücken für den Kern der diakonischen Arbeit mit Menschen durch Kreditaufnahmen der Fabrikbetriebe oder der Anstalten gedeckt werden. Von der Haftungsgemeinschaft, die das Vermögen der „Anstalten“ auch für die Liquiditätsausfälle der Industriebetriebe oder für deren Insolvenz in Anspruch nehmen könnte, ganz zu schweigen!<sup>94</sup>

<sup>90</sup> Vgl. FB 1912 3f, 23. Krockenberger an die „Anstalt“ Alpirsbach 5.11.1914 (ABD A 10/435 Beil. hs). 37. RB 1919/20, 17f; 38. RB 1920/21, 22.

<sup>91</sup> Es handelt sich dabei um den „Landesverband für Jugendfürsorge in Württemberg“ und das „Erziehungsamt für Innere Mission“.

<sup>92</sup> Vgl. die Korrespondenzen mit dem Ev. Presseverband Württemberg vom 4.6.1911 und vom 24.6.1912 (ABD A 10/336), die Einladungen des Landesverbandes für Jugendfürsorge von 1913/14; 1915/16; 1919/20 (ABD A 10/337); die Einladungen zum Kongress des Deutschen Vereins für Armenpflege und Wohltätigkeit 1914 und der Deutschen Zentrale für Jugendfürsorge 1914 (ABD A 10/339ff). Vgl. weiter Jochen Christoph Kaiser, Sozialer Protestantismus im 20. Jahrhundert, München 2002, 21; 29f; 107; 119; 126. Vgl. weiter GöggeImann, Reich Gottes, 248f.

<sup>93</sup> Vgl. Schäfer, Reich Gottes Nr. 241, 728ff.

<sup>94</sup> Vgl. ABD A 10/380. Vgl. weiter GöggeImann, Reich Gottes, 249.

### 3.6 Diakonie im Krieg – nur eine Überlebensfrage?

Vor dem Krieg hat das Bruderhaus am drei Fronten gekämpft:

- um das Wohl der anvertrauten Menschen und um den Erhalt der „Anstalten“,
- um das Bestehen der Fabrikbetriebe am Markt und
- um das Austarieren des Binnenverhältnisses beider Bereiche unter dem Dach der Gustav-Werner-Stiftung zum Bruderhaus.

Dass das Werk im Krieg nun mit den Problemen beider Werksteile gleichzeitig zu kämpfen hat, ist unvermeidliche Folge. Dass es in den Fragen der Außenorientierung im Krieg fabriklastig reagiert, ist situationsbedingt. Dass es sich mit der Wahrnehmung diakonischer Pflichten an Menschen ausschließlich im Binnenbereich bewegt, ist eine Weichenstellung, deren Weiterwirken in die Nachkriegszeit hinein im Auge zu behalten ist.

Im frömmigkeitlich-motivationellen Bereich legt der Vorstand die Mitarbeitenden und den großen Kreis der Freunde des Werks auf die Verbindung von individualistischer Erweckungsfrömmigkeit und der ebenfalls sehr individualistisch konzipierten sittlichen Aufrüstung der Heimatfront fest. Die am Ziel des Überlebens orientierte Binnenstruktur des Werks führt zu einem vollkommenen diakonisch-konzeptionellen Stillstand.

- Niemand im Bruderhaus stellt die Frage nach einer Theologie der Diakonie. (Denn das Kapital der „Vater“-Tradition könnte ja einmal verwirtschaftet oder zumindest ergänzungsbedürftig sein!)
- Keiner der vom Krieg besonders heimgesuchten Personenkreise – nicht Verwundete, nicht Kriegsinvaliden noch an Leib und Seele gezeichnete Rückkehrer noch deren Familien – kommen je als mögliche Zielgruppen von Diakonie in den Blick.
- Die Frage, ob die Arbeitsweisen und Methoden noch mit den veränderten Professionalitätserfordernissen Schritt halten, erledigt sich damit fast von selbst.

Krieg und Nachkriegszeit erfordern bei allem Zusammenrücken der einzelnen diakonischen Werke eine Orientierung nach außen in der veränderten gesellschaftlichen Landschaft und nach innen eine theologisch-diakonische Standortbestimmung. Das alles könnte ja nicht nur als Belastung, sondern einfach als unabdingbares Erfordernis zur eigenen Orientierung und zur Identitätsfindung erkannt werden. Gerade der besonderen Struktur, nicht nur dem angestammten „besonderen Weg“<sup>95</sup> des Werks und dem darin begründeten Provinzialismus aber mag es geschuldet sein, dass sich in dieser Zeit im Bruderhaus die Entwicklungsdefizite anhäufen.

Ein Seitenblick auf andere große diakonische Werke könnte als Vergleich hilfreich sein:

Das *Rauhe Haus* versorgt in Anknüpfung an seine „Feld- und Kriegsdiakonie“ und seine volksmissionarische Aufgabenstellung im deutsch-französischen Krieg 1870/71 auch in diesem

<sup>95</sup> Zu den damit verbundenen Systemkonflikten vgl. Göggelmann, Reich Gottes, 163ff; 230ff.

Krieg wieder die Soldaten mit Literatur. Die „Brüder“ arbeiten zum größeren Teil als Felddiakone im Sanitätsdienst. Bereits am Kriegsende versucht der Vorstand, in der „Jugendfürsorge“ auch unter den jüngeren Heimkehrern ein neues notwendiges Arbeitsfeld wahrzunehmen. Gleichzeitig erhalten im Rahmen einer werksinternen Verfassungsreform die „Brüder“ und Mitarbeitenden Vertretungsrechte<sup>96</sup>.

Während der Centralausschuss für Innere Mission mit volksmissionarischen Mitteln „die sittlichen Zustände in der Heimat“, „sexuelle Entartung“ und „Prostitution“, die „erschreckende Zunahme der Geschlechtskrankheiten“ und „Alkoholismus“ mit dem Ziel der „Volksgesundung“ in den Fokus nimmt<sup>97</sup>, sagt man in Bodelschwingscher Tradition in Bethel allen solchen christlich-konservativen diakonischen Reminiszenzen ab, mischt sich in die großen politischen und sozialen Zeitfragen ein und nimmt sie zeitnahe als diakonische Herausforderungen an<sup>98</sup>. Bereits zu Kriegsbeginn sind Ärzte und Pfleger auf den Kriegsschauplätzen und mit Verwundetentransporten unterwegs. Um den Preis der „Beurlaubung“ von fast 2000 Epilepsiekranken rüstet Friedrich von Bodelschwingh die Anstalt zu einer „Lazarettstadt“ um. Für 30000 verwundete Soldaten wird Bethel während des Krieges und danach zu einer Heimat auf Zeit, einer Rehabilitations- und orthopädischen Versorgungseinrichtung. So kann Diakonie die Anwaltschaft für diesen an den gesellschaftlichen Rand gedrängten Personenkreis übernehmen – gegen alle Nützlichkeitsabwägungen von Krieg und Kriegswirtschaft! – und dazu eine zukunftssträchtige musterhafte Kooperation von Klinikmedizin, Seelsorge, Rehabilitation und Pädagogik aufbauen. Ihren christologischen Wurzeln verpflichtet, drängt diese Diakonie über alle Barmherzigkeit hinaus die Politik zu sozialer Gerechtigkeit: „Nicht zu langsam! Sie sterben darüber!“<sup>99</sup>

Das Bruderhaus ist nicht Bethel, nicht was Größe, seine Zielgruppen und seinen diakonischen Professionalitätsgrad, aber auch nicht, was seine Theologie der Diakonie und seine „Tradition des Hauses“ anbetrifft. Doch das Muster: *Klare theologisch-diakonische Motivation – vom Krieg heimgesuchte Personenkreise als Herausforderung an die Diakonie – zeitnahe Tätigwerden am Ort der Not – Risiko der politischen und gesellschaftlichen Einmischung bei gleichzeitiger Veränderung der eigenen Konzepte und Strukturen – politische Anwaltschaft für soziale Gerechtigkeit gegenüber den vom Krieg Heimgesuchten* ist übertragbar; ist zu vergrößern und zu verkleinern und an anderem Ort auf

<sup>96</sup> Vgl. Hans-Walter Schmuhl, Senfkorn und Sauerteig. Die Geschichte des Rauhen Hauses zu Hamburg 1833-2008, Hamburg 2008.198ff. Zur „Felddiakonie“ vgl. GöggeImann, Gerechtigkeit und Frieden, 109f (dort weitere Literatur).

<sup>97</sup> Vgl. Erich Beyreuther, Geschichte der Diakonie und der Inneren Mission in der Neuzeit, Berlin, <sup>3</sup>1983, 189; 194.

<sup>98</sup> Vgl. Wilhelm Brandt, Friedrich von Bodelschwingh (1877-1946). Nachfolger und Gestalter. Bielefeld 1967, 11.

<sup>99</sup> Vgl. ebd., 82f; 88. Vgl. weiter Bernhard Graulich, Ein Jahrhundert der Diakonie in Bethel, Bethel 1967, 54ff. Manfred Hellmann, Friedrich von Bodelschwingh d. J., Wuppertal/Zürich 1988, 60; 72; 81ff.

vom Krieg hervorgerufenen Nöte zuzuschneiden. Dazu muss aber zuerst der Binnenraum eines Diakoniewerks verlassen werden – mit allen damit verbundenen Risiken. Zugleich aber lässt der Vergleich mit diesem Grundmuster diakonischen Wirkens die Gründe für die Unbeweglichkeit des im Vergleich zu Bethel keinesfalls zu kleinen Bruderhauses deutlich hervortreten:

Individualistische Erweckungsfrömmigkeit in Verbindung mit volksmissionarischen Bemühungen um den Aufbau einer aus „Sittlichkeit“ und Verzicht bestehenden „Heimatfront“ erscheinen zu sehr der alten sozialkonservativen Verbindung aller Nöte mit der „Entsittlichung“ verpflichtet und sind daher nicht zum notwendigen Schritt zu einer anwaltschaftlichen sozialen und politischen Diakonie fähig. Neben einer entsprechenden Werkstradition sind es auch diese wohl vorwiegend auf den Vorstand zurückzuführenden Frömmigkeitsmuster, die das Bruderhaus auf seine Binnenstrukturen festlegen. Gustav Werners Reich-Gottes-Hoffnung, der damit verbundene Tatimpuls und der Weg zu dessen Realisation über Liebe, Gerechtigkeit und Haushalterschaft hätten angesichts der Herausforderungen des Krieges andere diakonische Realisationen hergegeben und auch verdient<sup>100</sup>. Zugleich sind es aber auch die vom Gründervater durch die Stiftungsverfassung vorgegebenen Strukturen einer Verbindung von „Anstalten“ und Fabrikbetrieben, die die motivationellen, personellen und wirtschaftlichen Kräfte des Werkes in einer Weise binden, die die Annahme neuer Herausforderungen kaum zulässt.

Beide Ausrichtungen – die theologisch-diakonische wie die strukturelle – basieren auf langfristig wirksamen Grundentscheidungen, die die Identität des Werks nach innen und nach außen festlegen. Als Vorgaben werden sie die Neuorientierung des Werks in der völlig veränderten politischen und sozialen Landschaft der Nachkriegszeit nicht leicht machen.

#### 4. Diakonie nach dem Krieg – Nachkriegsdiakonie oder Neuanfang?

##### 4.1 Neue Rahmenbedingungen

Mit der Unterzeichnung des Waffenstillstandes am 11. November 1918 ist der Krieg zu Ende. Auch im Bruderhaus muss auf „Friedenswirtschaft“ umgestellt werden „Wir haben Kinder“... „pflegen und erziehen“, „...Lehrlinge ausbilden“, „...halben Kräften einfache, befriedigende Arbeit geben und Schutz und Heimat bieten dürfen. Wir haben im Haus von der Liebe und dem Ernst Gottes reden...und unter der Jugend gute Sitten und Zucht üben dürfen. So glich unser Haus in wilder, gärender Zeit einer Arche und einem Garten, der von schützendem Zaun umhegt ist. Wir wollen Gott dafür dankbar sein und im Blick auf ihn weitermachen“, bilanziert

---

<sup>100</sup> Vgl. zu diesem Grundmuster einer Theologie der Diakonie Gögglmann, Reich Gottes, 90ff; 119ff.

der Vorstandsvorsitzende Alfred Krockenberger im „Rechenschaftsbericht“ die Leistung des Bruderhauses, dessen Bestand durch den Krieg gerettet zu haben. Eine „Mutteranstalt“ und 8 „Tochteranstalten“ geben insgesamt 829 Menschen Heimat, 4 Fabriken geben vielen, auch Externen, Arbeit. Der Bericht ist auf den Grundton eingestimmt: 'Packen wirs an mit Gott!' <sup>101</sup> Ein Jahr später sind – ebenso stolz! - trotz Lebensmittelknappheit keine „einschneidenden Veränderungen“ zu verzeichnen<sup>102</sup>.

Der Ton ist auffallend leise, wo doch nach wie vor qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fehlen und heimgekehrte Soldaten und vom Krieg geschädigte Invaliden einzugliedern und zu versorgen sind. Doch die Leserin oder der Leser der Rechenschaftsberichte sucht vergebens das Signal: „Wir haben einen Epocheneinschnitt zu verkraften. Aus einem ehemaligen Kaiser- und einem ehemaligen Königreich sind Republiken geworden. Bismarcks Sozialgesetzgebung von einst ist nun Teil eines Netzwerks in einem neuen Staatswesen, das sich als Sozialstaat versteht. Wir haben in diesem völlig neuen Kontext die Zeichen der Zeit verstanden!“. Wird der neue Sozialstaat Diakonie arbeitslos machen oder mit ihren Einrichtungen kooperieren? In beiden Fällen müsste ja Diakonie quasi „neu erfunden“ werden, auch im Bruderhaus! Doch diesen Fragenkreis insgesamt sucht man dort vergebens!

Probleme der theologisch-diakonischen wie der gesellschaftlichen Orientierung, ein kaum absehbarer Bedarf an Innovationen, an motivierten Mitarbeitenden und an finanziellen Mitteln zeichnet sich in allen Bereichen von Diakonie ab. Wie weit werden im Bruderhaus die Potentiale reichen, die das Werk aus dem Krieg hat retten können? Wo sind da in welchem Bereich überhaupt noch Kräfte am Werk, die einen notwendigen Neuaufbruch tragen und voranbringen könnten? Werden im Bruderhaus die Strukturen der Vorkriegs- und der Kriegszeit – die Haftungsgemeinschaft von „Anstalten“ und Fabrikbetrieben; die Beheimatung von betreuungs- und förderungsbedürftigen Menschen in einer Art Familiengemeinschaften unter einem „Hausvater“ oder „Hauseltern“; die Arbeit von „halben Kräften“ in Fabriken mit einem hohen technischen Nachholbedarf – den Belastungen des überall notwendigen Neuanfangs gewachsen sein?

Viele von diesen Fragen scheinen im Bruderhaus wie im operativen Tagesgeschäft verborgen. Die Quellenlage jedenfalls lässt weder deutliche Fragen noch befriedigende Antworten erwarten. So müssen sich die im Folgenden formulierten Beobachtungen auch von der Thematik her weitgehend auf Fragen, oft nur auf Andeutungen beschränken. Naturgemäß verbinden sich dabei Fragen, die alle Nachkriegsdiakonie betreffen, mit anderen, die die besondere Struktur oder die ganz eigene Tradition des Bruderhauses beleuchten.

<sup>101</sup> So 36. RB 1918/19, 15 (ABD A 10/319f).

<sup>102</sup> Vgl. 37. RB 1919/206>; 8f. (ABD A 10/320).

## 4.2 Diakonie auf Identitätssuche

Im Kaiserreich hatten die Hohenzollern, im Königreich Württemberg hatte das Königshaus wohlwollende, manchmal auch offene Hände über die Einrichtungen der Barmherzigkeit gehalten<sup>103</sup>. Die neuen politischen Rahmenbedingungen der Weimarer Republik machen nun aus dem „barmherzigen Staatsgesetz“ ein System. Aus Überlebenshilfe aus Barmherzigkeit ist ein Recht auf Überleben geworden, vom Sozialstaat durch Gesetzgebung und Verordnung garantiert. Doch wer wird die Alltagsarbeit an den hilfebedürftigen Menschen in seine Trägerschaft nehmen? „Der Staat“ auf den verschiedenen Ebenen ist nirgends als öffentlicher Träger von Wohlfahrtspflege etabliert. Die Angst vor den finanziellen Lasten im Gefolge der sozialstaatlichen Regelungen ist die unvermeidliche Konsequenz<sup>104</sup>. Auf der Seite der Träger ist die einstige „Reichsgemeinschaft der Wohlfahrtspflege“ weitgehend erodiert und dann zusammengebrochen. Die freien Träger sind alle verschuldet, der Ruf nach Sanierung – auch durch den Staat – wird immer lauter<sup>105</sup>.

Naturgemäß ist dieser Prozess der Orientierung in einer völlig veränderten sozialpolitischen Landschaft begleitet von der ebenso neu gestellten Frage nach diakonischer Identität unter den neuen Rahmenbedingungen. Die Suchbewegungen zwischen den Theoretikern der vergangenen und der neu angebrochenen sozialpolitischen Epoche Friedrich Naumann (1860-1919) mit dem Ruf nach dem „barmherzigen Staatsgesetz“ und Reinhard Mumm (1873-1932) mit dem Vorschlag zu ersten Bausteinen für eine Kooperation von staatlichen und freien Wohlfahrtsträgern nach einer Art von Subsidiaritätsprinzip sind in der ersten Hälfte der zwanziger Jahre noch ziemlich hilflos<sup>106</sup>. Nach Konkurrenzproblemen zwischen den freien Trägern mit versuchten gegenseitigen Unterbietungen kommt es in den Jahren 1922 und 1923 zu ersten pragmatischen Schritten der Kooperation: Das Reich gewährt der Caritas, der Inneren Mission und dem Deutschen Roten Kreuz erste Zuschüsse und Darlehen<sup>107</sup>. Bis es dann 1923/24 zur Gründung der „Deutschen Liga der freien Wohlfahrtsverbände“ als einem Ansprechpartner für die staatlichen Organe kommt, fahren die beteiligten Ministerien auf einer Linie kooperativ-subsidiärer Zuordnung zwischen dem neuen Staatswesen und den freien Trägern fort<sup>108</sup>.

Der *Centrallausschuss für Innere Mission* entwickelt sich über seine fünf Kongresse zwischen

<sup>103</sup> Vgl. Hellmann, Friedrich von Bodelschwingh, 71.

<sup>104</sup> Vgl. Kaiser, Sozialer Protestantismus, 110.

<sup>105</sup> Vgl. a.a.O., 132.

<sup>106</sup> Zu Friedrich Naumann vgl. „Die Zukunft der Inneren Mission“ (ChrW 2. Jg. 1888), abgedr. in: Walter Uhsadel, Friedrich Naumann Werke, 1. Bd.: Religiöse Schriften, Köln 1964, 87ff. Zu Reinhard Mumm vgl. Norbert Friedrich, Die christlich-soziale Fahne empor. Reinhard Mumm und die christlich-soziale Bewegung, Stuttgart/Berlin/Köln, 1997, 188ff; 230ff.

<sup>107</sup> Vgl. Kaiser, Sozialer Protestantismus, 132.

<sup>108</sup> Vgl. ebd., 126f; 135.

1919 und 1928 über seine volksmissionarischen Bemühungen hinaus für den Sozialstaat zu einem Kooperationspartner, der sogar bei der Gesetzgebung mitwirken und diese in Richtung subsidiärer Zuordnungslösungen beeinflussen kann<sup>109</sup>.

Das *Rauhe Haus* ist auf seine Weise wenigstens auf dem schmalen Weg der „Jugendfürsorge“ an der Wiedereingliederung von jüngeren Kriegsheimkehrern beteiligt, hat aber im Übrigen mit der Identitätsfindung unter den neuen Rahmenbedingungen so seine Not<sup>110</sup>.

*Bethel* mit der klaren christozentrischen Orientierung seiner Diakonie an Christus und „seinen geringsten Brüdern“<sup>111</sup>, seiner Lazarettstadt während des Krieges und seiner neuen Schwerpunktsetzung bei der Kriegsinvalidenfürsorge und -rehabilitation bewegt sich an der diakonischen wie an der sozialpolitischen Front in vorderster Linie<sup>112</sup> und setzt damit ein Exempel in die diakonische Nachkriegslandschaft. Diakonie profitiert selbst davon durch einen bisher nicht gewohnten Professionalitätsschub: Auf hohem wissenschaftlichem Niveau kooperieren seine Kliniken mit anderen Spezialkliniken in Forschung und Versorgung. Sie verbinden Pflege und Ernährung, Arbeitstherapie und Rehabilitation, Pädagogik, Sozialarbeit und Seelsorge zu einem Wiedereingliederungskonzept aus einer Hand<sup>113</sup>. Ein Exempel der Hoffnung und der Versorgung für die Betroffenen, dazu ein ermutigendes Exempel anwaltschaftlicher Diakonie im 20. Jahrhundert! Die großen Fragen von Diakonie und Kirche im Blick, wird in Bethel der Mut zu politischer Diakonie entwickelt, die dem Sozialstaat partnerschaftlich-kooperativ vorangeht und ihm zugleich empfindliche Defizite aufzeigt<sup>114</sup>.

Denn erst 1920 kann der neue Staat mit seinem „Reichsversorgungsgesetz“ 350 000 an Leib und Seele geschädigte Schwerstinvaliden kläglich minimalversorgen. Dabei ist die Art der Versorgung geprägt von der Angst vor Leistungseinbußen und verlangt vom Geschädigten eine möglichst vollständige Kompensation seines Kriegsschadens am Arbeitsplatz. Deutschtümelnder Tapferkeitswahn trägt das Seine dazu bei, dass diese Personengruppe bei allem persönlichen Leid oft an den „Kriegskosten“ mit dem eignen sozialen Abstieg zwangsbeteiligt wird<sup>115</sup>.

---

<sup>109</sup> Vgl. Beyreuther, Geschichte der Diakonie, 198f; 193f.

<sup>110</sup> Vgl. Schmuhl, Senfkorn und Sauerteig, 198ff.

<sup>111</sup> Zum biblischen Bezug vgl. Mt 25, 31-46.

<sup>112</sup> Vgl. Hellmann, Bodelschwingh d.J. 62f. Brandt, Friedrich von Bodelschwingh, Nachfolger 83; 92. Vgl. auch oben Anm. 102f.

<sup>113</sup> Vgl. Brandt, Bodelschwingh, Nachfolger, 94f ; 100. Hellmann, Bodelschwingh d.J. 83.

<sup>114</sup> Vgl. Brandt, Bodelschwingh, Nachfolger, 94.

<sup>115</sup> Vgl. Leonhardt, Büchse der Pandora 564ff; 571ff; 575; 771.

### 4.3 Das Bruderhaus und der „eigene Weg“

Das Bruderhaus muss – wie schon immer – auch in dieser Zeit seinen eigenen Weg der diakonischen Identitätssuche und der Orientierung in der neuen sozialpolitischen Landschaft gehen. „Im Eis der Selbstsucht und Ungerechtigkeit hat diese Liebe nicht erkalten können“, beschwört Vorstand Alfred Krockenberger 1921 an Gustav Werners Grab dessen Erbe. „Neues Leben kommt aus den ewigen Quellen“. Aber wo im Bruderhaus sprudeln sie, um zur diakonischen Innovation zu werden, die wirklich neue Not wenden kann? „Mensch, wie ist dein Herz bestellt“, wo „eine Eisdecke des Eigennutzes“ in unseren Tagen „auf vieler Menschen Herzen“ liegt?<sup>116</sup> Das Leiden derer, „die ihr Leben für das Vaterland haben opfern müssen“, weil sie „mit ihrem Leben die Heimat gedeckt haben“, zu beklagen, darüber dem „Egoismus und dem Mammonismus“ abzusagen, in der „Arbeit für Gott“ einen „Wettstreit der Liebe“ auszurufen<sup>117</sup> - reicht das, oder trägt es auch nur bei zu einer diakonischen Identitätsbildung, die nicht nur „Vater Werners“ Erbe beschwört, sondern es in seinem Sinne „zur Tat werden“ lässt<sup>118</sup>, und das an den Opfern des Krieges und der Nachkriegszeit? Gustav Werners auf diese Weise individualistisch eingeführtes Erbe tut sich im Bruderhaus schwer damit, nicht nur wie eine Wolke erweckter Frömmigkeit über den Nöten der Zeit zu schweben.

Wirtschaftliche Sorgen sind eines der hervorstechendsten Kennzeichen, nicht nur des neuen Staates mit seinen Reparationsverpflichtungen, sondern aller Ebenen in der Gesellschaft bis hinab zur letzten Familie eines arbeitslosen Kriegsheimkehrers. Die Diakoniewerke mit ihren noch unsicherer gewordenen Finanzierungsgrundlagen sind davon in besonderer Weise betroffen, das Bruderhaus auf Grund seiner Struktur gleich doppelt.

Die *Vermögensaufstellungen* – jeweils zum 30.4. des Jahres – weisen zwischen 1919 und 1928 jeweils Zahlen im satten Plusbereich auf. Ihre Aussagekraft ist gering, denn das Vermögen an Grundstücken, Gebäuden und Anlagen gibt keine Auskünfte über operative Gewinne oder Verluste, vollends nicht über die Liquidität des Werks. Am 30.4.1931 hat das Werk mit einem *Vermögensabmangel* von 166 969 Mark schließlich Anteil am allgemeinen inflationsbedingten Finanzchaos<sup>119</sup>. Aussagekräftiger für die Entwicklungsperspektiven sind die erhaltenen „Haupttats“ zwischen 1927 und 1930, die jedes Jahr „Unzulänglichkeiten“ (Abmängel) zwischen 121 974 (1927/28), 186 772 (1928/29) und 80 200 Mark (1929/30) aufweisen<sup>120</sup>, bei einem Gesamtetat von einer knappen Million! Noch aussagekräftiger – z.B. zum Schuldenstand - aber sind eher randständige – das heißt: zur Entstehungszeit nicht zur Veröffentlichung

<sup>116</sup> FB 1921, Nrn. 1ff, 4f; Nrn. 4ff, 14.

<sup>117</sup> So a.a.O. Nrn. 4ff, 17; 10f.

<sup>118</sup> Vgl. zu dem Gustav Werner zugeschriebenen Motto: „Was nicht zur Tat wird, hat keinen Wert“, Paul Wurster, Gustav Werners Leben und Wirken, Reutlingen 1888, 110f.

<sup>119</sup> Vgl. die unter ABD A 10/388, 395, 398 gesammelten „Vermögensaufstellungen“.

<sup>120</sup> Vgl. die unter ABD A 10/389 und 396 gesammelten Etataufstellungen.

bestimmte – Quellen: Der Vortrag bei der Zivilkammer des Landgerichts Tübingen vom 4.11.1926 weist einen auf eine Million Mark angestiegenen Schuldenstand aus, davon 700 000 Mark für „Anschaffungen“ in den Industriebetrieben, 300 000 Mark „reine Schulden“ und den „Verlust von „Altbesitz“ im Wert von 1,5 Millionen Mark seit 1914 (vermutlich größtenteils durch Veräußerungen von Grundstücken)<sup>121</sup>. Die Schuldzinsen belaufen sich zum Ende des Jahrzehnts auf jährlich 90 368 Mark – ca. 10 % des Gesamtetats<sup>122</sup>.

Der alte Strukturkonflikt belastet das Werk in wirtschaftlichen Krisenzeiten in besonderer Weise: Die *Fabriken* sollen – neben den Kostgeldern – die Betriebskosten der „Anstalten“ mitfinanzieren. Tatsächlich liefert die Papierfabrik Dettingen zum 1.5.1922 beträchtliche 338 316 Mark an die „Stiftung“ ab. Ob die für 1930/31 veranschlagten 100 000 Mark auch realisiert werden können, ist bei der Großwetterlage an den Finanzmärkten mehr als fraglich. 1926 beispielsweise sind Zuschüsse von den Fabriken „nicht zu erwarten“<sup>123</sup>. Den Konflikt bringt die Generalversammlung der Hausgenossen für das Jahrzehnt nach Kriegsende exemplarisch auf den Punkt: Die Papierfabrik in Dettingen braucht dringend neue Maschinen. Es werden aber umfängliche „Zurückstellungen“ unausweichlich, „um Mittel für die Stiftung frei zu machen“<sup>124</sup>. Drei weitere Daten – bezeichnenderweise in den Quellen nur als handschriftliche Zettel greifbar – gewähren Einblicke in die Alltagsnöte, die dieser Grundkonflikt im System Bruderhaus nach sich zieht: Ein solcher Zufallsfund vom 5.1.1924 und vom 3.11.1926 berichtet von Notmaßnahmen zur Senkung des Brotverbrauchs durch Streichung des „Vormittagsvespers“ in den Zweiganstalten. Eine Zusammenkunft der Verwalter der „Anstalten“ am 17.7.1926 erbittet – fast wie per Notsignal! - einen Sofortzuschuss von 100 000 Mark zur Deckung der laufenden Kosten – und das bei einer  $\frac{3}{4}$  Million an mit 8-9% zu verzinsenden Schulden!<sup>125</sup>. Mit der Doppelstruktur hat das Diakoniewerk in der wirtschaftlichen Krisenzeit der zwanziger Jahre teil an den Problemen beider Bereiche: Durch die Reorganisation der Fabriken im Zusammenhang mit der Wiederherstellung friedenswirtschaftlicher Verhältnisse entsteht ein erheblicher Investitionsbedarf. Die Mittel dazu müssen auf dem Kapitalmarkt aufgenommen werden. Durch die Ablieferung von Finanzmitteln zum Betrieb der diakonischen „Anstalten“ drohen Investitionsrückstände und Wettbewerbsnachteile.

Die „Anstalten“ aber waren durch diese Ablieferungen – wenigstens teilweise – dispensiert vom Aufbau eigener Finanzgrundlagen für Betriebskosten und Investitionen. Die faktische finanzielle Abhängigkeit des Alltagsbetriebs der Bruderhaus-Anstalten von der Leistungsfähigkeit der Fabriken addiert sich also auf auf die durch die gesellschaftliche

<sup>121</sup> Vgl. ABD A 10/397.

<sup>122</sup> Vgl. ABD A 10/398.

<sup>123</sup> Vgl. die entsprechenden Bilanzen unter ABD A 10/395 und 396.

<sup>124</sup> Vgl. ABD A 10/091-5, 4f.

<sup>125</sup> Vgl. die unter ABD A 10/436 gesammelten hs. Aufschriebe.

Gesamtsituation bedingten Unsicherheiten der Finanzierung aller Anstaltsdiakonie.

Die Notwendigkeit der gleichzeitigen Umstellung beider Bereiche auf friedenswirtschaftlichen Betrieb in den zwanziger Jahren bringt das Gesamtwerk in eine beträchtliche innere Schiefelage: Für das Überleben der Fabriken sind erhebliche Investitionen unabdingbar: 1922 wird der dringend notwendige Wiederaufbau der Papierfabrik in Dettingen auf 2,5 Millionen Mark veranschlagt. Die Kosten für Feuerlöschanlage und Bahnanschluss kommen dazu. Die Maschinenfabrik in Reutlingen braucht für die neuen Maschinen in der Montagehalle den Ausbau der Kraft- und Transformatorenanlage<sup>126</sup>. Das bedeutet für die „Anstalten“: Die Verlängerung des Betsaals, die Einrichtung der Dampfwaschanlage in der Waschküche und die Einrichtung der Dampfkochanlage in der Küche sowie die geplante Versetzung des „Mutterhauses“ auf das „Hofgut Gaisbühl“ werden nur in Angriff genommen werden können, „soweit die Mittel dies erlauben“<sup>127</sup>. Die Prioritätensetzung ist mehr als deutlich. Anstelle des an die Landessparkasse zurückgezahlten „Faustpfanddarlehens“ von 1 Million Mark muss bei derselben Bank ein neues Darlehen von 3 Millionen Mark aufgenommen werden<sup>128</sup>.

Die Generalversammlung der Hausgenossen des Jahres 1924 zeigt ein ähnliches Bild: Zwar sollen die Fabriken von größeren Bauvorhaben absehen wegen der allgemeinen „Geld- und Betriebsmittelnnot“. Ebenso müssen „infolge der außerordentlichen Geld- und Betriebsmittelknappheit, welche zur äußersten Einschränkung zwingt“, viele zur Ausführung vorbereitete Maßnahmen zurückgestellt werden. Die Aufzählung der Neuanschaffungen, Ergänzungen und Ausbauten beschränkt sich auf Bahnanschlüsse und Verlegungen in der Maschinen- und in der Möbelfabrik. Die Kochküche, der Schuppen, der Lehrlingsraum und der Umbau der Ökonomiegebäude in der „Mutteranstalt“ müssen warten. Die Schuldaufnahmen von 1922 können nur durch Umschuldungsmaßnahmen, z. B. durch Hypotheken auf die Papierfabrik in Dettingen, abgelöst werden. Und – nicht überraschend –: „Zur Zeit leisten die Fabrikbetriebe zum Unterhalt der Anstalten keine oder nur ungenügende Zuschüsse“<sup>129</sup>.

1926 schließlich löst das Werk das Problem des Kapitalbedarfs der Fabrikbetriebe nicht nur durch eine Schuldaufnahme von 500 000 Sfr (ca. 400 000 Mark) beim Basler Bankhaus Swann und Co., sondern durch die gefährliche Operation einer internen Schuldaufnahme: Die Maschinenfabrik und die Möbelfabrik sind bei der „Stiftung“ mit 737 000 Mark verschuldet. Die mögliche Haftung der „Mutteranstalt“ mit ihren Liegenschaften und Gebäuden für die Fabrikbetriebe stellt die gefährlichste Perspektive für den, den anvertrauten Menschen

---

<sup>126</sup> Vgl. Protokoll der Generalversammlung der Hausgenossen, die praktisch die Rolle der Generalversammlung des Gesamtwerks spielt, (vgl. Schäfer, Reich Gottes Nr. 241, 734, § 19), v. 8.5.1922, (ABD A 10/091-1, 4; 7, 11.

<sup>127</sup> Vgl. a.a.O., 18f.

<sup>128</sup> Vgl. a.a.O., 26.

<sup>129</sup> Vgl. ABD A 10/091-3, 16.6.1924, 5f; 8; 11f; 15; 18ff.

zugewandten, Teil der Arbeit des Diakoniewerks dar. Die Umstellung des Transportwesens vom Pferde- auf „Kraftwagen“-Betrieb mit einem Kostenaufwand von 20 000 Mark „wird noch nicht bewilligt“. Bei der weiteren geplanten Kreditaufnahme von 200 000 Mark würde diese Maßnahme ohnehin nur mit 10% zu Buche schlagen. Dass die Fabrikbetriebe wieder keine Zuschüsse zum Betrieb der „Anstalten“ leisten können, wirkt schon wie ein fester Posten im Bericht<sup>130</sup>. Dazu hin fällt im selben Zeitraum der Eingang der Pflegegelder von 59% (1924/25) auf 34% (1926/27) des inzwischen staatlich festgelegten Soll-Zustandes<sup>131</sup>. Da kann der Leiter der Maschinenfabrik die Angehörigen seines Betriebs noch so laut ermahnen, betriebliche Schulden an die „Stiftung“ zurückzuzahlen<sup>132</sup>, die durch diese innere wirtschaftliche Schiefelage bedingten Gefahren für die Betriebsfähigkeit der „Anstalten“ und damit für deren Fähigkeit, hilfebedürftigen Menschen Heimat und Arbeit zu bieten, sind mehr als deutlich.

Durch die „Stiftungsurkunde“<sup>133</sup> und die Tradition ist das Werk auf den seit seiner Gründung eingeschlagenen „ganz eigenen Weg“ festgelegt. Irgendeine Art von Anbindung – etwa unter dem Dach der Inneren Mission – steht nie zur Diskussion. Die Mitgliedschaft beim „Landesverband für Jugendfürsorge“ als Fachverband ist zwar durch die Tagungseinladungen belegt<sup>134</sup>. Doch selbst die Tagung 1919 „mit Vertretern des Ministeriums“, bei der es um die Rolle des sich als Wohlfahrtsstaat verstehenden neuen Staatswesens und die neu zu erarbeitenden Strukturen, sowie die Verhältnisbestimmung zwischen den bisherigen Trägern der „Jugendfürsorge“ und dem Staat geht, scheint am Bruderhaus buchstäblich spurlos vorüber zu gehen: keine Protokolle, keine aus der ja fundamental neuen gesellschaftspolitischen Situation resultierenden Fragestellungen – weder im „Friedensboten“ als Hauszeitschrift noch in Protokollen der Stiftungsgremien, vollends nicht in abgelegten Einladungen oder anderen Akten. Offensichtlich ist das Bruderhaus mit dem internen Austarieren der Nöte seiner verschiedenen Arbeitsbereiche voll beschäftigt. Dass gerade im ersten Nachkriegsjahrzehnt sich nichts vom fundamentalen Wandel der gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Quellenfundus des Diakoniewerks wiederfindet, spricht – e silentio – Bände!

Diakonie in einem Diakoniewerk ohne die Frage nach der eigenen theologischen Identität, nach der Aufgabenstellung angesichts der akuten Nöte der Zeit und angesichts einer fundamental veränderten gesellschaftspolitischen Situation..., voll beschäftigt durch die internen Nöte der Werkskonstruktion, von allen Nachkriegsnöten ganz zu schweigen – das verwundert im höchsten Maß! Dass in einem Werk dieser besonderen Art gerade die Fabriken – durch Rohstoffpreise und Zulieferer, durch den Arbeits- und Arbeitskräftemarkt, durch Löhne und

<sup>130</sup> Vgl. ABD A 10/091-4, 18.10.1926, 7; 11; 14; 18f.

<sup>131</sup> Vgl. die entspr. Aufstellung ABD A 10/458 (masch.).

<sup>132</sup> Vgl. ABD A 10/091-4, 18.10.1926, 14.

<sup>133</sup> Zum Text vgl. Schäfer, Reich Gottes, Nr. 241, 728ff.

<sup>134</sup> Vgl. ABD A 10/337.

Preise, durch den Kampf um das Bestehen am Maschinen-, Papier- und Möbelmarkt – die wichtigsten „Außenverbindungen“ darstellen, wirft ein bemerkenswertes Licht auf das Bruderhaus dieser Zeit, auch auf sein Selbstverständnis als *Diakoniewerk*.

Weil offensichtlich die Frage nach der eigenen Rolle innerhalb einer neu abzusteckenden Arbeitsteilung der Wohlfahrtsträger in der neuen sozialpolitischen Landschaft der Weimarer Republik von niemandem im Werk ernstlich aufgeworfen wird, bleibt die notwendige Folgefrage ebenfalls ungestellt: die nach den Qualitäts- und Professionalitätsstandards der eigenen Arbeit mit hilfebedürftigen Menschen. Während bereits in den ersten Jahrzehnten nach der Gründung des Bruderhauses Theodor Fliedners Diakonissen diese Standards und deren Fortschritte bestimmen<sup>135</sup>, während in der Zeit des 1. Weltkriegs das Bethel der Bodelschwings die professionellen Standards für die Diakonie des 20. Jahrhunderts quasi neu erfindet<sup>136</sup>, walten im Bruderhaus noch die „Hausväter“ der Gründungszeit mit ihren gemischten Kleinfamilien ihres „Vater“-Amtes. Als ob ein Diakoniewerk damit den Aufgaben der Therapie und der Förderung hilfebedürftiger jugendlicher und erwachsener Menschen auch nur annähernd gerecht werden könnte! Diakonie verpflichtet in dieser Zeit zu mehr als zur Sicherung des Überlebens und der Beheimatung. Fragen der Professionalität der Arbeit mit Menschen und die Außenorientierung in der diakonischen und sozialpolitischen Landschaft stehen in einem notwendigen inneren Zusammenhang mit der Frage nach dem eigenen Selbstverständnis und der eigenen Identität. Diesen zu erkennen, ist eine Frage der inneren und äußeren Zukunftsfähigkeit eines Diakoniewerks.

## 5. Diakoniewerk auf dem Weg – aber wohin?

### 5.1 Ein theologischer Systemwechsel

Auf dem ersten Blick mag es erscheinen, als seien die zwischen den Vorkriegsjahren und der Nachkriegszeit aufbrechenden Identitätsprobleme des Bruderhauses im Spannungsfeld zwischen eingefahrener Binnenstruktur und Überlebenskampf angesiedelt. Doch auf den zweiten Blick legen sie eine auffällige innere Konsequenz an den Tag, die sich fast wie ein diakonisches Nicht-Konzept ausnimmt. Und diese Konsequenz hat äußerlich ihren Ursprung in einer Personalentscheidung: Im Jahr 1910/11 beruft das Werk erstmals einen Externen zum Vorsitzenden des Vorstandes: Alfred Krockenberger (1871-1936), den Direktor der „Armenschullehrer“-Ausbildungsstätte Lichtenstern. Mit dem Blick von außen soll er auf den

<sup>135</sup> Vgl. aus der umfangreichen Literatur besonders: Jutta Schmidt, Beruf: Schwester. Mutterhausdiakonie im 19. Jahrhundert, Frankfurt a. M./New York 1998.

<sup>136</sup> Vgl. bes. Hellmann, Bodelschwingh d. J. 81ff; 94ff. Vgl. weiter Beyreuther, Geschichte der Diakonie, 191f. Vgl. auch Brandt, Friedrich von Bodelschwingh, Nachfolger, 83, 92.

Fundamenten der Diakonie „Vater Werners“ weiter bauen, auf den Grundlagen dieser Werkstradition das nach einer der zweiten Nachgründergeneration entsprechenden Identität suchende Werk zukunftsfähig machen. Doch wo man nach Entscheidungen und Weichenstellungen zwischen Hoffnungsgrundlagen und Herausforderungen sucht, begegnet man auf Schritt und Tritt Grundsatzfragen diakonischer Orientierung, die nicht gestellt werden. Stattdessen schlüpft der neue Vorstand bei allen seinen Äußerungen in „Vater Werners“ Terminologie. Doch in einem in Theologie und Frömmigkeit völlig veränderten Kontext wirken Werners Worte zwar wie alte Bekannte, doch viel öfter wie Fremdkörper. Tatsächlich verbirgt sich in dieser Konstellation ein kompletter theologischer Systemwechsel, der alle Schichten der diakonischen Identität in sich hineinzieht: Frömmigkeit und Motivation, Hoffnung und diakonische Tat. Ziele und Aufgabenstellungen, Gottes- und Menschenbild sind ebenso tangiert wie das Verhältnis zu den Nöten der Zeit; die strukturellen und methodischen Voraussetzungen der diakonischen Arbeit im Bruderhaus ebenso wie die Orientierung in der sozialpolitischen Landschaft der Kriegs- und der Nachkriegszeit.

Der theologische Weg ist weit von Gustav Werners Emanation der Liebe aus Gott selbst, ihrem Menschen und Verhältnisse verändernden Weg durch die Welt mit dem Ziel der Königsherrschaft Christi im Reich Gottes, zu realisieren durch die Menschen als Gottes Mitarbeiter im Jetzt und Hier<sup>137</sup>, zu Krockenbergers evangelistisch eingekleideter Erweckungstheologie, die die Menschen in ihren Nöten und Bedürftigkeiten wie in ihren Berufen ermuntert, Gott an ihrer Seele arbeiten zu lassen; zu einer auf das Gottesverhältnis des Individuums reduzierten Frömmigkeit ohne Sozialbezug!

Wie soll eine Theologie, die die Hoffnung auf das Reich Gottes ausschließlich an einem Danach in einem besseren Jenseits festmacht, zur „Arbeit für das Reich Gottes“ durch Diakonie rufen, ohne den konsequenten Gegenwartsbezug der Theologie Gustav Werners in ihr Gegenteil zu verkehren? Wie lässt sich überhaupt Motivation zur diakonischen Tat stiften, wo Eschatologie von ihrem zur Diakonie ermächtigenden Gegenwartsbezug entkoppelt wird?

## 5.2 ...mit Konsequenzen

Diese Entkoppelung aber zieht sich mit systemischer Konsequenz durch alle Schichten dessen hindurch, was einmal Gustav Werners Theologie der Diakonie war, und das im Schutz seiner Terminologie!

Sie entkoppelt das Gottesbild von seinem primären Welt- und Sozialbezug und macht es zum außerweltlichen Gegenüber der frommen Seele.

---

<sup>137</sup> Zum Gesamtzusammenhang vgl. GöggeImann, Reich Gottes, 96; 105; 119.

Sie entkoppelt die Christologie von den Nöten der Soldaten an der Front und der an Leib und Seele gezeichneten Invaliden.

Sie entkoppelt die Hoffnung auf den „neuen Himmel“ von der Hoffnung auf die „neue Erde“<sup>138</sup>.

Diese Entkoppelung zieht eine weitere fatale Konsequenz im Menschenbild nach sich: Für Gustav Werner ist eine fast blinde Mitarbeiterin wie der Schwächste unter den hilfebedürftigen Menschen Trägerin und Träger eines Charismas, dadurch von Gott zur Mitarbeit am Reich Gottes in den Sozialbezügen der Umgebung ermächtigt. Anstaltsdiakonie hat also eine ihrer primären Aufgaben in der Förderung der Entwicklungspotentiale hilfebedürftiger Menschen. Alfred Krockenbergers Menschenbild aber lässt Gott an der Seele arbeiten. Seelenrettung aber kann bestimmt nicht die Entwicklung von Professionalität zur Förderung hilfebedürftiger Menschen im Focus ihrer Bemühungen haben. Wer Seelen aus der Welt retten und im Krieg eine Heimatfront von moralischen Individuen aufbauen will, hat in der Nachkriegszeit seine Schwierigkeiten mit der Orientierung, die unter den veränderten Bedingungen des Sozialstaats anwaltschaftliche Diakonie und Solidarität mit den Hilfebedürftigen so praktizieren könnte, dass sie unter Christen als Trachten nach dem Reich Gottes und seiner Gerechtigkeit und in der Gesellschaft als glaubwürdige Anwaltschaft für die Menschen an den Brennpunkten der Not kenntlich ist.

Wo schließlich die Seelen der Menschen in Not in ihrer Frömmigkeit und in ihrer Moral aufgebaut werden sollen, sind die strukturellen Voraussetzungen im eigenen Diakoniewerk nicht Gegenstand problematisierender Überlegungen, geschweige denn, dass alternative Entscheidungen um Investitionen in die Fabrikbetriebe oder in die „Anstalten“ in der Nachkriegszeit als in theologische Tiefen reichende Gewissensentscheidungen erkannt werden könnten.

### 5.3 ... stellt die Frage nach der diakonischen Identität neu

Die Engführung auf individuelles Seelenheil und Moral und die Loslösung von den Welt- und Sozialbezügen in Gottesbild, Christologie und Eschatologie ist Grund und theologische Rechtfertigung zugleich für alle diese Entkoppelungen. Ja, sie wirkt fast wie ein Dispens von allen der Diakonie durch die Nöte der Zeit aufgegebenen Herausforderungen. Damit löst der Vorstand Alfred Krockenberger sein Bruderhaus nicht nur von der Theologie der Diakonie des Gründervaters los, sondern verabschiedet sich auch gleichzeitig von zeitnotwendigen diakonisch-theologischen Identitätsfragen.

---

<sup>138</sup> Vgl. a.a.O. 93. Zum biblischen Bezug vgl. 2. Pt 3,13. Zur Invalidenfrage als Herausforderung an die Diakonie vgl. Leonhardt, Büchse der Pandora, 564ff.

Damit findet auch die der Leserin oder dem Leser aus allen Bruderhaus-Zeugnissen der Zeit ins Auge springende Frage eine Antwort: Warum werden über die Frage nach dem individuellen Gottesverhältnis, die persönliche Moral und das Überleben hinaus reichende Fragen einfach nicht gestellt? Niemand im Bruderhaus kommt nirgends auch nur in die Nähe der einfachen zentralen Frage:

*„Was ist die diakonische Aufgabe dieses Werks an diesem Ort, zu dieser Zeit und unter den obwaltenden Rahmenbedingungen?“*

Bereits diese elementarste aller Fragen hätte gereicht, um alle Fragen nach der diakonischen Identität nach sich zu ziehen. So werden im Bruderhaus weder die veränderte sozialpolitische Landschaft der Weimarer Republik noch die vom Krieg besonders heimgesuchten Gruppen von Menschen als Herausforderungen an die Diakonie erkannt.

#### 5.4 Und die Strukturfragen?

Auch die die ganze Geschichte des Werks seit der ersten Fabrikgründung 1851 begleitende Sorge um die Doppelstruktur stellt in der Kriegs- und Nachkriegszeit die Frage nach den strukturellen Voraussetzungen der Diakonie im Bruderhaus neu:

*„Können und sollen „christliche Fabriken“ in einem Diakoniewerk unter sozialstaatlichen Rahmenbedingungen überhaupt einen Platz haben?“*

Wenn ja, wie können sie dann in ein Gesamtkonzept des Diakoniewerks eingefügt werden? In jedem Fall würde ein solches Gesamtkonzept wie die Integration von Fabriken in das Diakoniewerk fundamentale Neudefinitionen erfordern. (Solche Definitionen hat es seit der „Stiftungsurkunde“ nie mehr gegeben. Und die Verhältnisbestimmungen dieser Grundordnung sind mehr als ungenügend!) Dabei würde kein Weg an der Feststellung vorbeiführen, dass das ab 1851 von „Vater Werner“ ins Auge gefasste Projekt einer „christlichen Industrie“<sup>139</sup> bei allen berechtigten der industriellen Gründerzeit ins Stammbuch geschriebenen kritischen Impulsen in seiner Gesamtheit ein auch im Bruderhaus nie annähernd realisierter Anspruch geblieben ist<sup>140</sup>. Die berechtigte Beobachtung von Paul Krauß, dass die Fabriken bereits in den siebziger und achtziger Jahren des 19. Jahrhunderts – ab 1882 zwar unter dem gemeinsamen Dach einer „Stiftung bürgerlichen Rechts“ – faktisch innerhalb des Werks ein komplettes Eigendasein geführt haben<sup>141</sup>, bleibt als diakonische wie als organisatorische Problematik unbearbeitet. Bereits die durch die notwendigen Investitionen in die Fabriken in der Nachkriegszeit bedingten Einschränkungen für die „Anstalten“ hätte als Anzeige des Strukturproblems

<sup>139</sup> Vgl. zum Gesamtzusammenhang GöggeImann, Reich Gottes, 191ff.

<sup>140</sup> Vgl. a.a.O., 200.

<sup>141</sup> Vgl. Paul Krauß, Gustav Werner und seine Hausgenossen, Metzingen 1977, 72f.

ausreichen können. Doch das hätte die prinzipielle Offenheit für strukturelle Fragestellungen überhaupt vorausgesetzt.

## 5.5 Führung und Zukunft

Ob die Verantwortlichen im Bruderhaus, insbesondere der Vorstandsvorsitzende Alfred Krockenberger, in den ersten Jahren der Weimarer Republik wohl realisieren, wie viel von den Überlebenschancen des Werks auf dem Spiel steht? Wieder einmal! Denn die Geschichte des Werks gab reichlich Gelegenheit, die Fähigkeit zum Überleben in bedrohlichen Situationen zu bewähren. So gehört – seit der Beinahe-Insolvenz der Jahre 1861ff – diese Kompetenz ja schon fast zum genetischen Grundbestand des Bruderhauses<sup>142</sup>. Ebenso hat das Werk fast ein Vierteljahrhundert nach dem Tod des Gründervaters (1887) praktisch führungslos durch die Improvisation von charismatischen Frauen aus der „Hausgenossenschaft“ überlebt<sup>143</sup>. Das „authentische Erbe Vater Werners“ hat dieses damals noch vitale Rest-Häuflein von Gustav Werners Getreuen für sich in Anspruch genommen: Bewahren, ja nicht verändern, wurde ihnen zum diakonischen Grund-Satz, ja, zu einer Art Identitätsersatz. Unter diesen lange andauernden kritischen Binnenverhältnissen im Werk ist das eine beachtliche Leistung dieser Generation für die Werksgeschichte!

Und nun tritt 1910/11 – wieder für ein Vierteljahrhundert! – Alfred Krockenberger als erster Externer auf dem Vorstandsposten an, um dieses Erbe zu bewahren, aber auch endlich weiterzuentwickeln; dem Werk und den Mitarbeitenden wieder ein auch nach außen zeitgemäßes und glaubwürdiges Gesicht und nach innen eine gemeinsame Identität zu geben. Doch die auf Schritt und Tritt präsenten Worte der Vorträge Gustav Werners reichen nicht aus als identitätserhaltende oder -neubildende Kraft, wenn ihnen im Kontext einer auf das persönliche Gottesverhältnis reduzierten Frömmigkeit ihre sozialen Bezüge und ihre Ermächtigung zur diakonischen Tat entzogen werden. Das Überleben dieses komplexen Gesamtwerks unter den Bedingungen der Kriegswirtschaft und des gesamtgesellschaftlichen Neuanfangs danach ist zwar in sich ebenfalls wieder eine recht beachtliche Leistung. Doch dass über ein Vierteljahrhundert Anstaltsdiakonie hinweg weder diakonisch-konzeptionelle noch strukturelle noch sozialpolitische noch finanzpolitische noch personalpolitische Grundsatzentscheidungen zugunsten einer Weiterentwicklung und Identitätsbildung getroffen werden, ist in hohem Maß auffällig. Bei aller Erklärbarkeit im Einzelnen ist das kein Führungsverhalten, das geeignet wäre, das Werner-Werk zukunftsfähiger zu machen. Dabei sind

---

<sup>142</sup> Vgl. Göggelmann, Ein Haus, 166ff; 174ff.

<sup>143</sup> Vgl. Walter Göggelmann, Frauen in Gustav Werners Bruderhaus gestalten Diakonie, VDWI 54, Leipzig 2015, 184ff.

während des Kriegs und danach die Herausforderungen für die Anstaltsdiakonie lawinenartig angewachsen und mit ihnen im Bruderhaus mit seinen Binnenstrukturen die Identitätsproblematik. Als der Vorstandsposten durch den frühen Tod Krockenbergers (1936) frei wird, ist das Werner-Werk wie alle mit hilfebedürftigen Menschen arbeitende Anstaltsdiakonie in eine Zeit qualitativ veränderter Herausforderungen eingetreten, die den Identitäts- und Strukturfragen noch eine ganz andere Dimension hinzufügen.

Werden die Vitalität des Werks, die Treue der Mitarbeitenden und der Freundeskreise und das Gewicht der faktischen Existenz ausreichen, die Kräfte der Hoffnung auf das Wunder des Überlebens auch in dieser Zeit der Krisen und der Katastrophen am Leben zu erhalten und an die Überlebenserfahrungen der Werksgeschichte anzuknüpfen?

Die ganze Breite der konzeptionellen und strukturellen Fragen wird dem Werk erhalten bleiben!

# Diakonische Kultur im Diskurs

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

*Felix Blaser*

### 1. Einleitung

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

<sup>34</sup> Siehe oben Fußnote 5.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

## 6. Lernen in Schleifen und neue Kooperationen

### 6.1. Repetitio est mater studiorum:

Die Fachtage greifen bereits behandelte Themen erneut auf

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

---

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

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

## 6.2. Neue Kooperationen und weiterführende Ansätze

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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

## 7. Bilanz des bisherigen Lernprozesses und Ausblick

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

---

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

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

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

# Religion und Entwicklung

## Die Herausforderungen staatlicher Entwicklungspolitik in der Zusammenarbeit mit religiösen Gemeinschaften

*Wilhelm Gräß/Philipp Öhlmann*

### Zusammenfassung

Die deutsche Entwicklungspolitik hat die Bedeutung von Religionsgemeinschaften für Entwicklung erkannt. Dabei steht sie vor der Herausforderung, dass die staatliche Unterstützung von Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften dem religions- und weltanschauungsneutralen Staat angemessen sein muss. Die Entwicklungszusammenarbeit mit Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften birgt große Potenziale, wie die Forschungen zu afrikanischen Kirchen des Forschungsbereichs Religiöse Gemeinschaften und nachhaltige Entwicklung der Humboldt-Universität zu Berlin zeigen. Sie verspricht einen reichen entwicklungspolitischen Mehrwert. Denn sie setzt auf die an Nachhaltigkeits-, Demokratie- und Menschenrechtskriterien orientierten Entwicklungsaktivitäten, die von vielen Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften selbst ausgehen. Weitere kontextbezogene Religions- und Sozialforschung kann dazu beitragen, das Potenzial der Zusammenarbeit mit Religionsgemeinschaften bei Wahrung der weltanschaulichen Neutralität staatlicher Entwicklungspolitik zu erschließen.

### Einleitung

„Auch die kulturelle und religiöse Vielfalt gehören zu den Potentialen des [afrikanischen] Kontinents. Seit jeher leisten die Kirchen und Religionsgemeinschaften einen wichtigen Beitrag zur sozialen Versorgung der Menschen – insbesondere bei der Bildung und Gesundheit. Sie erreichen die Menschen auch dort, wo staatliche Strukturen fehlen. In Ländern mit einer schwachen Opposition oder Zivilgesellschaft sind Religionsvertreter oft die Einzigen, die gegen Korruption und soziale Ungerechtigkeit ihre Stimme erheben.“<sup>1</sup>

Der Marshall-Plan mit Afrika, mit dem das BMZ die Agenda für die entwicklungspolitische Kooperation für Reformpartnerschaften mit „starken afrikanischen Staaten“ vorgelegt hat, hebt völlig zurecht die kaum zu überschätzende Bedeutung einer Zusammenarbeit mit Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften hervor. In der Präambel wird die „kulturelle und religiöse Vielfalt“ des

---

<sup>1</sup> BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung), Afrika und Europa – Neue Partnerschaft für Entwicklung, Frieden und Zukunft. Eckpunkte für einen Marshallplan mit Afrika, Berlin 2017, 8.

afrikanischen Kontinents zu den Entwicklungspotentialen gezählt. Zusammen mit dem Ressourcenreichtum und einer jungen, innovationsdynamischen Bevölkerung böte sie große Chancen für die Entwicklungszusammenarbeit. Aufgeführt wird im Einzelnen der Beitrag, den Kirchen und andere Religionsgemeinschaften „seit jeher“ im Bildungsbereich und bei der Gesundheitsversorgung leisten. Sie werden als zivilgesellschaftliche Akteure gesehen, die gerade in solchen Ländern für die Menschen da sind, in denen es staatlicherseits an der entsprechenden Infrastruktur im Sozial- und Bildungsbereich fehlt. Kirchen und andere Religionsgemeinschaften seien es zudem, wie ebenfalls völlig richtig hervorgehoben wird, die „gegen Korruption und soziale Ungerechtigkeit ihre Stimme erheben“. Sie sorgen für die Schwachen und treten als politische Anwälte für deren Selbst- und Mitbestimmungsrechte in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit auf.

Unsere Forschungen zu *African Initiated Churches* – Kirchen, die von Afrikaner/innen in Afrika gegründet wurden – bestätigen die These von der enormen zivilgesellschaftlichen Bedeutung von Religionsgemeinschaften. Es zeigt sich deutlich, dass die Kooperation mit diesen Kirchen immense Potenziale für staatliche, kirchliche und private Entwicklungszusammenarbeit bietet.<sup>2</sup>

## Die Herausforderung einer Einbeziehung von Kirchen und Religionsgemeinschaften in die Entwicklungszusammenarbeit

Auf höchst bemerkenswerte Weise konkretisiert der Marschallplan mit Afrika im Aufbau der drei Säulen zukünftiger Entwicklungszusammenarbeit<sup>3</sup> die Absicht einer Zusammenarbeit auch mit Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften. Erwähnt werden nicht mehr nur die zivilgesellschaftlichen Dienstleistungen, die die Kirchen und andere Religionsgemeinschaften angesichts des Ausfalls entsprechender staatlicher Strukturen erbringen. Es wird vielmehr die Absicht bekundet, dass die deutsche Entwicklungspolitik, die „Religionsgemeinschaften als friedensförderndes Element unterstützen“ und die „International Partnership on Religion and Sustainable Development weiter ausbauen“ wolle<sup>4</sup>. Der Aufbau einer Friedens-, Sicherheits- und Stabilitätspolitik in der Zusammenarbeit mit afrikanischen Staaten soll die partnerschaftliche Kooperation mit Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften einschließen.

Das ist ein beachtlicher und mutiger Schritt. Denn die staatliche Unterstützung von Kirchen- und Religionsgemeinschaften muss sich im Rahmen einer Entwicklungspolitik bewegen, die einem religions- und weltanschauungsneutralen Staat wie der Bundesrepublik Deutschland angemessen ist.

---

<sup>2</sup> Siehe Philipp Öhlmann/Marie-Luise Frost/Wilhelm Gräb, Kurzstellungnahme 03/2018 „Religion matters – African Initiated Churches matter!“, verfügbar unter: [https://www.rcsd.hu-berlin.de/de/publikationen/pdf-dateien/kurzstellungnahme-03-2018-african-initiated-churches-matter/at\\_download/file](https://www.rcsd.hu-berlin.de/de/publikationen/pdf-dateien/kurzstellungnahme-03-2018-african-initiated-churches-matter/at_download/file) (Zugriff am 24.09.2021).

<sup>3</sup> Vgl. BMZ, Afrika, 16-23.

<sup>4</sup> Vgl. a.a.O., 20.

Demnach dürfen Kirchen und andere Religionsgemeinschaften mit staatlichen Geldern in ihren religiösen Aktivitäten nur insofern unterstützt werden, als sie zivilgesellschaftliche Aufgaben wahrnehmen, die im staatlichen Interesse sind und ansonsten vom Sozialstaat ohnehin unternommen und getragen werden müssten. Die staatliche Unterstützung von sozialkaritativen Aktivitäten oder auch Schulen in kirchlicher Trägerschaft funktioniert in Deutschland deshalb nach dem Subsidiaritätsprinzip.

Hält man sich diese Sachlage vor Augen, ist es sofort verständlich, dass die Einbeziehung von Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften in Entwicklungszusammenarbeit, die durch Steuergelder mitfinanziert wird (was auch für die über die kirchlichen Zentralstellen für Entwicklungshilfe geförderte Entwicklungszusammenarbeit in kirchlicher Trägerschaft durch Brot für die Welt und Misereor gilt), zwischen deren religiösen und sozialen Aktivitäten unterscheiden muss und nur letztere fördern darf. Der säkulare Rechtsstaat verlangt diese säkulare Unterscheidung und damit den Ausschluss einer Förderung der religiösen Aktivitäten von Kirchen und Religionsgemeinschaften im engeren Sinn. Zugleich öffnet diese Unterscheidung aber die Möglichkeit, dass die staatliche Entwicklungspolitik die Zusammenarbeit mit Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften im Bereich von Wirtschaft und Handel, Frieden und Sicherheit, Demokratie und Menschenrechten (vgl. die drei Säulen des Marshallplans) sucht. Dann jedenfalls, wenn erkennbar ist, dass die entsprechenden Aktivitäten der Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften den Wertorientierungen der deutschen Entwicklungspolitik entsprechen.

Die staatliche Entwicklungszusammenarbeit muss religions- und weltanschauungsneutral verfahren. Sie ist aber keineswegs wertneutral, sondern an den Kriterien von Nachhaltigkeit, Demokratie und Menschenrechten ausgerichtet<sup>5</sup>. Die Beachtung dieser Werte fordert deshalb auch die vom Marshallplan mit Afrika explizit ausgesprochene und befürwortete entwicklungspolitische Zusammenarbeit nicht nur mit staatlichen Institutionen in afrikanischen Staaten und NGOs, sondern gerade auch mit Kirchen und anderen Religionsgemeinschaften.

## Gute Chancen für wertorientierte Entwicklungszusammenarbeit mit African Initiated Churches

Es zeigt sich, dass sich einer religions- und weltanschauungsneutralen, aber durchaus wertorientierten Entwicklungspolitik gute Möglichkeiten für eine Kooperation mit *African Initiated Churches* im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen bieten.<sup>6</sup> Die Kirchen sind in diesen Bereichen höchst aktiv, aber

<sup>5</sup> Vgl. BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung), Religionen als Partner in der Entwicklungszusammenarbeit, Berlin 2016.

<sup>6</sup> Vgl. Philipp Öhlmann/Marie-Luise Frost/Wilhelm Gräß, Kurzstellungnahme 01/2018. AICs in Westafrika – Professionelle Träger sozialer Grunddienste im Bildungs- und Gesundheitssektor, verfügbar unter: [https://www.rcsd.hu-berlin.de/de/publikationen/pdf-dateien/Kurzstellungnahme%2001-2018%20AICs%20Westafrika.pdf/at\\_download/file](https://www.rcsd.hu-berlin.de/de/publikationen/pdf-dateien/Kurzstellungnahme%2001-2018%20AICs%20Westafrika.pdf/at_download/file) (Zugriff am 24.09.2021) sowie Marie-Luise

bislang kaum in die internationale Entwicklungszusammenarbeit eingebunden. Auch die von hiesigen Kirchen getragenen Hilfsorganisationen wie Brot für die Welt und Misereor suchen, sofern es sich um die Vergabe von Mitteln aus dem staatlichen Entwicklungsetat handelt, bislang eher die Kooperation mit den traditionellen Partnerkirchen im Bereich der historisch-protestantischen und katholischen Kirchen oder Nichtregierungsorganisationen. Viele African Initiated wären jedoch, auch aufgrund ihrer Verankerung in der lokalen Bevölkerung und ihrer soliden institutionellen Verfassung, zu projektbezogener, an Nachhaltigkeits-, Demokratie- und Menschenrechtskriterien orientierter Entwicklungszusammenarbeit geradezu prädestiniert.<sup>7</sup>

African Initiated Churches verfügen über enorme politische und gesellschaftliche Einflussmöglichkeiten, die ihnen daraus erwachsen, dass sie nah bei den Menschen sind. Sie erreichen mit ihrer auf soziale Gerechtigkeit, ökonomische Effektivität und zunehmend auch ökologische Nachhaltigkeit drängenden religiösen Botschaft sowohl die sozial und ökonomisch Marginalisierten wie auch die aufstrebende Mittelschicht. Das Spektrum ihrer öffentlichen Wirksamkeit reicht von der Mobilisierung der Selbstentfaltungs- und Selbstbestimmungskräfte des Einzelnen über den Aufbau eigener Sozialstationen, Krankenhäuser und Bildungseinrichtungen bis hin zur parteilichen politischen Aktion. Um das darin liegende Potenzial in konkrete Maßnahmenpakete umzusetzen, ist eine fortgesetzte, auf einzelne Kirchen fokussierte, ihren regionalen, gesellschaftlichen und politischen Kontext differenziert wahrnehmende, empirische Forschungsarbeit nötig.<sup>8</sup>

## Die entwicklungspolitische Agenda von African Initiated Churches

Die säkulare Unterscheidung zwischen sozialen und politischen Aktivitäten von Religionsgemeinschaften einerseits und ihren religiösen Intentionen und Aktivitäten andererseits<sup>9</sup>, entspricht dem Selbstverständnis und der Praxis von African Initiated Churches keineswegs durchgängig. Diese Kirchen wissen zwar durchaus zwischen dem religiösen und dem sozialdiakonischen Programm und erst recht den politischen Aktionen zu differenzieren, sind aber sehr viel energischer noch daran interessiert, das Religiöse und Soziale nicht auseinanderfallen zu lassen, sondern beides in strenger Bezogenheit aufeinander zu praktizieren. Stellvertretend für viele, ähnlich

---

Frost/Philipp Öhlmann, Kurzstellungnahme 01/2019. AICs in Ostafrika – Unabhängigkeit, Bildung, Landwirtschaft, verfügbar unter: <https://www.rcsd.hu-berlin.de/de/publikationen/pdf-dateien/kurzstellungnahme-01-2019-aics-ostafrika.pdf> (Zugriff am 24.09.2021).

<sup>7</sup> Siehe Frost/Öhlmann, Kurzstellungnahme 01/2019.

<sup>8</sup> Siehe Philipp Öhlmann, Kurzstellungnahme 02/2019. Religion und Politik in Afrika: Neue Dynamiken des Politischen in *African Initiated Churches*, verfügbar unter: <https://www.rcsd.hu-berlin.de/de/publikationen/pdf-dateien/kurzstellungnahme-02-2019-dynamiken-des-politischen.pdf> (Zugriff am 24.09.2021).

<sup>9</sup> Vgl. Wilhelm Gräb, Das Säkulare und das Religiöse in pluralen Gesellschaften. Eine Begriffsbestimmung, in: Sarah Jäger/Reiner Anselm (Hg.), *Ethik in pluralen Gesellschaften*, Wiesbaden, 2019, 9-31: 9-13.

lautende Äußerungen sei hier das Zitat eines Repräsentanten einer African Initiated Church in Nigeria angeführt:

„Wenn wir von Entwicklung sprechen, dann geht es um spirituelle Entwicklung, es geht um physische und soziale Entwicklung. Du kannst nicht eine dieser Dimensionen von Entwicklung von den anderen trennen, genau deshalb, weil die Kirche für beides sorgt und beides zu fördern bestrebt ist, die soziale und die spirituelle Entwicklung.“

Charakteristisch für das Entwicklungsverständnis von African Initiated Churches ist die Sicht auf eine Zusammenhörigkeit der religiösen Aktivitäten mit sozialen und politischen Programmen. Gottesdienst, Predigt und Gebet bestimmen die Zusammenkünfte der Gemeinden, die aber zugleich in der lokalen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsdienste und zunehmend auch politische Advocacy-Arbeit betreiben.

Sobald wir nicht allein eine institutionell-organisatorische Perspektive einnehmen, sondern auf das sich in African Initiated Churches zeigende Entwicklungsverständnis achten, rückt die Zusammengehörigkeit religiös-spirituelle und sozialer Arbeit wie die African Initiated Churches sie sehen, noch einmal in ein anderes Licht. Dann erst tritt die unersetzbare Aufbauleistung hervor, die solche Kirchen ebenso wie viele andere Religionsgemeinschaften erbringen und wodurch sie auch allererst zu eigenständigen Entwicklungsakteuren werden. Ihre Leistung besteht darin, dass sie die Menschen mit ihrer religiösen Botschaft nicht nur erreichen, sondern dass diese Botschaft eine die Menschen in ihrer ganzen Persönlichkeit ergreifende, befreiende, verändernde Kraft gewinnt. In vielen Interviews haben wir die Leute danach gefragt, wo sie die größten Probleme in ihrem Leben sehen und was für sie ein gutes Leben ausmacht. In den Antworten zeigt sich, dass Heil (Salvation) im religiösen Sinn, Heilung (Healing) im physischen und sozialen Sinn und materielle Bedürfnisbefriedigung und Wohlstand in nahezu einem Atemzuge genannt werden. Das Verständnis von *Salvation* hat einen starken Bezug auf das Leben im Hier und Jetzt: Die auf Befreiung von negativen (dämonischen) Einflüssen gerichtete Religiosität der African Initiated Churches setzt in hohem Maße motivationale Energien frei, die substantiell zu Empowerment und selbstbestimmtem Leben beitragen.

African Initiated Churches sind gerade deshalb als religiöse Entwicklungsakteure interessant und könnten zunehmend zu wichtigen Partnern in der Entwicklungszusammenarbeit werden, weil sie das Religiöse in die sozio-kulturellen Dimensionen von Entwicklung integrieren. Dadurch leisten solche Kirchen es, dass Entwicklung im sozialen, kulturellen, ökonomischen und ökologischen Verständnis als integraler Bestandteil der religiösen Aktivitäten, Praktiken und Wirksamkeiten gesehen wird. African Initiated Churches kommen als Entwicklungsakteure in den Blick, die nicht nur aus religiöser Motivation in den Bereichen des Sozialen, von Bildung und Gesundheit Entwicklungsarbeit leisten, wie Kirchen es „[s]eit jeher“<sup>10</sup> tun, sondern die eine eigene, die Menschen gerade auch in ihren manifesten

---

<sup>10</sup> BMZ, Afrika, 8.

religiös-spirituellen Bedürfnissen und damit ihren ganzheitlichen Vorstellungen von einem guten und gelingenden Leben fördern.

Mit der Integration des Religiös-Spirituellen in die für African Initiated Churches zentrale sozialdiakonische Ausrichtung ihrer Arbeit für und mit den Menschen vor Ort geschieht zugleich eine Vermittlung von alternativen Vorstellungen eines guten Lebens. Es werden genau diejenigen Werte gefördert, die einer auf Nachhaltigkeit im ökologischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Sinn ausgehende Entwicklungspolitik zuträglich sind.

Eine nachhaltige Lebensweise ist eine solche, die den Verbrauch natürlicher wie materieller Ressourcen reduziert. Die Bereitschaft zu einer solchen Lebensweise wächst dort, wo Menschen das „gute Leben“ nicht allein in der Befriedigung natürlicher und materieller Bedürfnisse, so elementar notwendig diese ist, finden. „Ein gutes Leben beinhaltet Spiritualität“, sagt Pastor Elijah Daramola, Koordinator der *Redeemed Christian Church of God* im südlichen Afrika. Er benennt damit in religiöser Sprache den unser Verhalten transformierenden Wertewandel, der Voraussetzung für eine die Agenda 2030 in die Tat umsetzende entwicklungspolitische Agenda ist.

Afe Adogame, einer der gegenwärtig einflussreichsten nigerianischen Theologen, der am Princeton Theological Seminary lehrt, nennt dieses Konzept einer die spirituelle Dimension integrierenden und damit postmaterielle Vorstellungen von einem guten Leben verfolgenden Entwicklungspraxis „development from below“. Er sieht darin den stärksten Beitrag, den die afrikanische Christenheit zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten kann.

„Entwicklung von unten ist diejenige Entwicklung, die bislang den großen Entwicklungsakteuren wie dem United Nations Development Programme (UNDP), der Weltbank, den Internationalen Währungsfonds und einigen NGOs und Wissenschaftlern unvorstellbar erscheint. Im Kern ist es eine Entwicklung, die von der Basis und von den gelebten Erfahrungen der Menschen ausgeht. Dies hat auch mit der religiösen Sensibilität der Menschen zu tun, wie religiöse Personen sich Entwicklung vorstellen und sich für sie einsetzen. Denn Entwicklung von unten schließt auch religiöse oder spirituelle, moralische und kulturelle Dimensionen ein, die untrennbar von anderen gesellschaftlichen Bereichen sind. Indigene Kosmologien sind hochkomplexe Systeme moralischer und kultureller Entwicklung, sie werden jedoch gegenwärtig grob vernachlässigt und ignoriert.“<sup>11</sup>

Besonderen entwicklungspolitischen Mehrwert birgt die Zusammenarbeit mit Religionsgemeinschaften wie African Initiated Churches dann, wenn es gelingt auf der Werteebene in einen Dialog zu kommen. Nur wenn sich die Werte verändern, die Verhaltensweisen, Institutionen und Aktivitäten zugrunde liegen, kann nachhaltige Transformation bewirkt werden<sup>12</sup>. Wie staatliche, säkulare Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen der Zusammenarbeit mit Religionsgemeinschaften die

---

<sup>11</sup> Afe Adogame, African Christianities and the politics of development from below, in: HTS Theological Studies 72/4 (2016). <https://doi.org/10.4102/hts.v72i4.4065> (Zugriff am 24.09.2021).

<sup>12</sup> Vgl. Jørgen Thomsen, The Sustainable Development Goals as Space and Sparring Partner for Religious Actors in Development, in: Ny Mission 32 (2017), 25-33.

Potenziale auf der Werteebene für die Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele fruchtbar machen kann, ist in diesem Zusammenhang eine hochkomplexe Frage. Sie bedarf weiterer, grundlegender Forschungsarbeiten, um den vielversprechenden Ansatz des BMZ, Religion in die Entwicklungspolitik einzubeziehen, auszubauen.

## Entwicklungspolitische Konsequenzen

Der Ausbau der Zusammenarbeit mit Kirchen und Religionsgemeinschaften ist ein wichtiger Schritt nach vorne in der deutschen Entwicklungspolitik. Trotz des Spannungsfeldes zwischen säkularer Entwicklungspolitik und religiösen Gemeinschaften überwiegen die Chancen mögliche Risiken bei weitem. Unsere Forschungen zum Entwicklungspotential von *African Initiated Churches* veranlassen dazu, die im „Marschallplan mit Afrika“ festgehaltene Absichtserklärung, die „Religionsgemeinschaften als friedensförderndes Element unterstützen“ und die „International Partnership on Religion and Sustainable Development weiter ausbauen“ will, kräftig zu unterstreichen. Viele der *African Initiated Churches* wären hierfür geeignete Kooperationspartner.

Die Entwicklungszusammenarbeit mit Kirchen und Religionsgemeinschaften verspricht einen reichen entwicklungspolitischen Mehrwert. Allerdings, so wenig es möglich ist, mit der Rede von „der“ Religion schon konkrete religiöse Akteure, die sich für die Entwicklungszusammenarbeit eignen, identifiziert zu haben, so wenig ist ausgemacht, dass alle Religionsgemeinschaften in gleichem Maße als Frieden, Demokratie und Menschenrechte fördernd angesehen werden können und als Partner für die Entwicklungspolitik in Frage kommen. Antworten auf die Frage, wie eine Zusammenarbeit mit Religionsgemeinschaften auf einer grundlegenden Werteebene erfolgen und so der entwicklungspolitische Mehrwert im Spannungsfeld von weltanschaulicher Neutralität und der Kooperation mit Religionsgemeinschaften am besten realisiert werden kann, erfordern kontextbezogene empirische Religions- und Sozialforschung.

# Chancen und Nutzen des Befähigungsansatzes (*Capability Approach*) für deutsch-afrikanische Kirchenpartnerschaften\*

Lena Skirka

Beziehungen zwischen Kirchen in Afrika und Deutschland bestehen seit der Zeit der ersten Missionare und des Kolonialismus. Explizite Kirchenpartnerschaften entstanden in den 70er Jahren. Durch ein Auslandsstudium an der *Tumaini University Makumira* in Tansania wurde ich darauf sensibilisiert, dass viele deutsch-afrikanische Kirchenpartnerschaften nicht „auf Augenhöhe“ geführt werden, sondern hierarchische Strukturen bestehen, sie in monetären Beziehungsgefällen feststecken, Projekte scheitern, kolonialistisches Denken immer noch verbreitet ist und interkulturelles Lernen kaum stattfindet.

Damit zeigen sich Strukturen und Probleme, die auch in Projekten der Entwicklungshilfe zu finden sind. Auch wenn Kirchenpartnerschaften heute keine Entwicklungshilfe mehr sein wollen, ist es von diesen Überlegungen ausgehend, naheliegend zu untersuchen, inwiefern ein Ansatz hilfreich sein kann, der in der Entwicklungshilfe genutzt wird, um diesen Problemen zu begegnen. Der von AMARTYA SEN entwickelte und von MARTHA NUSSBAUM weitergeführten Befähigungsansatz (*Capability Approach*) eignet sich dafür, denn er fragt, wie die tatsächliche Lebensqualität der Menschen in Gesellschaften verbessert werden kann und welche Befähigungen oder Verwirklichungschancen der Mensch braucht, um ein für sich gutes und würdevolles Leben zu gestalten.

In einem ersten Teil wird zunächst der Befähigungsansatz von SEN und NUSSBAUM dargestellt und, um ihn auf christliche Partnerschaften beziehen zu können, theologisch interpretiert. Daraufhin werden konkrete Probleme gegenwärtiger deutsch-afrikanischer Kirchenpartnerschaften aufgezeigt, um zu ermitteln, inwiefern der Befähigungsansatz ein konstruktives, lösungsorientiertes Instrument zum Umgang mit diesen Problemen darstellt.

---

\* Zusammenfassung der Abschlussarbeit des diakoniewissenschaftlichen Schwerpunktes im Rahmen des Theologiestudiums bzw. der wissenschaftlichen Hausarbeit im 1. Theologischen Examen im Fach Praktische Theologie/ Diakoniewissenschaft.

## 1. Der Befähigungsansatz (*Capability Approach*) nach AMARTYA SEN und MARTHA NUSSBAUM

### 1.1. AMARTYA SEN als Begründer des Befähigungsansatzes (*Capability Approach*)

AMARTYA SEN, Ökonom, Gerechtigkeitstheoretiker und Philosoph hat sich zeitlebens mit der Frage auseinandergesetzt, wie „[...] eine ökonomische und soziale Entwicklung möglich [ist], die die Lebensqualität der Menschen in einer Gesellschaft tatsächlich verbessert.“<sup>1</sup> Darüber hinaus fragt er in *Die Idee der Gerechtigkeit*, wie Gerechtigkeit erhöht werden kann. Sein Augenmerk liegt dabei auf einem komparativen Weg, der tatsächliche Realisierungen in den Gesellschaften und nicht in den Institutionen möglich macht.<sup>2</sup> Gerechte Entwicklung und ein besserer Lebensstandard lassen sich nur durch die Befähigung zur Freiheit realisieren.<sup>3</sup> Biographisch illustriert SEN dies mit einer Geschichte aus seiner Kindheit:

„Eines Nachmittags (...) in Dhaka [kam] ein Mann herzerreißende Schreie ausstoßend und heftig blutend durch unser Tor gelaufen [...]. In seinem Rücken steckte ein Messer. Es waren die Tage der Volksunruhe, in denen Hindus und Moslems sich gegenseitig umbrachten (...). Der niedergestochene Mann, er hieß Kader Mia, war ein moslemischer Tagelöhner, der für ein paar Pfennige im Nachbarhaus arbeitete und auf der Straße vom Mob in unserem überwiegend von Hindus bewohnten Viertel angefallen worden war. Während (...) mein Vater ihn eilends ins Krankenhaus schaffte, erzählte Kader Mia, seine Frau habe ihn angefleht, in diesen unruhigen Zeiten ein so gefährliches Viertel zu meiden. Kader Mia blieb jedoch keine Wahl, er mußte Arbeit suchen, weil seine Familie nichts zu essen hatte. Die Strafe für seine wirtschaftliche Unfreiheit war der Tod.“<sup>4</sup>

Die Einsicht SENS, dass Kader Mias wirtschaftliche Unfreiheit in sozialer und politischer Unfreiheit kulminierte, brachte ihn dazu, nach einer Methode zu suchen, die individuelle Vor- bzw. Nachteile aufzeigen, messen und im Endeffekt ausgleichen kann: der *Capability Approach*.<sup>5</sup>

SEN grenzt sich in seinem Aufsatz *Equality of what?* von der utilitaristischen Theorie der Glücks- bzw. Nutzenmaximierung als Entwicklungsziel einer Gesellschaft ab, denn „utilitarianism fails to capture the relevance of overall advantage for the requirements of equality.“<sup>6</sup> Er kritisiert dass im Utilitarismus die Nutzensumme aller Zustände als Maß bzw. Informationsbasis für individuelles Glück verwendet wird.<sup>7</sup> Zum einen werden die Menschen,

<sup>1</sup> Christian Neuhäuser, Amartya Sen zur Einführung, Hamburg 2013, 54.

<sup>2</sup> Vgl. Amartya Sen, *Die Idee der Gerechtigkeit* (aus dem Englischen übers. v. Christa Krüger), München 2012, 36f.

<sup>3</sup> Vgl. a.a.O., 47, 253-280, 314; Amartya Sen, *Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft* (aus dem Englischen übers. v. Christiana Goldmann), München 2007, Kap. 1.3; ders., *Der Lebensstandard* (aus dem Englischen übers. v. Ilse Utz), Hamburg 2000., 31-34 u. ö.

<sup>4</sup> Sen, *Ökonomie*, 18f.

<sup>5</sup> Vgl. Sen, *Gerechtigkeit*, 259, Anm. 1.

<sup>6</sup> Amartya Sen, Art. „Equality of What?“, in: St. M. McMurrin (Hg.), *The Tanner Lectures on Human Values* 1, Salt Lake City/ Cambridge 1980, 204.

<sup>7</sup> Vgl. Sen, *Ökonomie*, 75-77.

so auch RAWLS, in ihrer Verschiedenheit nicht ernst genommen, woraus ein Ungleichgewicht in Verteilungsfragen resultiert. Nicht ihr individuelles Wohlergehen, sondern die Nutzen- und Glücksmaximierung der Gesamtgesellschaft steht im Vordergrund. Zum anderen können Rechte und Freiheiten Einzelner eingeschränkt werden, da sie keinen intrinsischen Wert besitzen.<sup>8</sup> Daher fordert SEN die Schaffung der Lebensbedingungen, die die Menschen befähigt, ihre Situation in Freiheit realistisch zu beurteilen (z.B. Bildung, Gesundheit, Arbeit) und fragt, welche Verwirklichungschancen die Menschen benötigen, um das für sie gute Leben zu führen.<sup>9</sup> SEN will also beides: einen objektiven Maßstab, wie sich Leben verbessern lässt, aber die Freiheit eines jeden Menschen, sich dafür oder dagegen zu entscheiden.<sup>10</sup>

SENS Gerechtigkeitstheorie basiert daher folgerichtig auch auf der Ablehnung der Konzentration auf Mittel und Güter und „konzentriert sich stattdessen auf die Chance, Zwecke zu erfüllen, und auf die substantielle Freiheit, diese wohlüberlegten Ziele zu erreichen.“<sup>11</sup> Da Menschen nicht nur eine dominante Identität zugeschrieben werden kann<sup>12</sup>, die ihre Präferenzen verraten würden, ist der Sinn des Befähigungsansatzes,

„(...) sich mit der Fähigkeit von Menschen [zu befassen], das Leben zu führen, das sie mit gutem Grund wertschätzen, [dieser] untersucht deshalb zum einen, was die Personen wertschätzen (...), und zum anderen fragt er, welche Einflüsse auf ihre Bewertungen einwirken (...).“<sup>13</sup>

SEN geht es demnach erstens darum, die Informationsbasis zur Bewertung der *Gerechtigkeit* innerhalb einer Gesellschaft zu erweitern, zweitens um die *substanzielle Freiheit*<sup>14</sup> des Individuums, frei zu entscheiden und zu handeln, und drittens um die Erweiterung der *Verwirklichungschancen* der Menschen, „(...) genau das Leben führen zu können, dass sie schätzen, und zwar mit guten Gründen.“<sup>15</sup>

Bei diesen drei Punkten geht es ihm keineswegs um das Erreichen der besten aller möglichen Gesellschaften (die für ihn nicht existieren kann).<sup>16</sup> Daher bezeichnet er seine Theorie auch gerade nicht als transzendental, sondern als komparativ. Das komparative Element ist dabei der nötige Vergleich von Gesellschaften und deren diversen Mängeln und Verdiensten. Eine Festsetzung auf eine einzige, ideale Gesellschaft wäre eher hinderlich:

<sup>8</sup> Vgl. John Rawls, Eine Theorie der Gerechtigkeit (aus dem Amerikanischen übers. v. Hermann Vetter), Frankfurt am Main 2017, 80.

<sup>9</sup> Vgl. Sen, Ökonomie, 81.

<sup>10</sup> Vgl. Neuhäuser, Amartya Sen, 56.

<sup>11</sup> Sen, Gerechtigkeit, 262.

<sup>12</sup> Vgl. a.a.O., 274f. Vgl. Amartya Sen, Die Identitätsfalle. Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt (aus dem Englischen übers. v. Friedrich Griese), München 2007, 33-35.

<sup>13</sup> Sen, Gerechtigkeit, 272.

<sup>14</sup> Sen, Ökonomie, 50.

<sup>15</sup> A.a.O., 29.

<sup>16</sup> Vgl. Sen, Gerechtigkeit, 125-129.

„Das Streben nach transzendentaler Gerechtigkeit kann für sich genommen eine intellektuelle Herausforderung sein, aber (...) sagt es uns nicht viel über die relativen Verdienste, die verschiedene gesellschaftliche Ordnungen haben.“<sup>17</sup>

Damit erklärt SEN seinen Ansatz zu einem, „(...) der zugesteht, dass Urteile unvollständig sein können (...)“<sup>18</sup> und fordert deshalb „eine auf öffentlichen Vernunftgebrauch beruhende Einigung über die Rangfolge von Alternativen, die verwirklicht werden können.“<sup>19</sup>

Um zu verstehen, wie die substanzielle Freiheit bzw. ein lebenswerter Lebensstandard für die Menschen erreicht werden kann, werden die Begriffe *functioning* (Funktionsweisen), *capability* (Befähigung) und *agency* (Handlung) erläutert. Dabei spielen die *Umwandlungsfaktoren* und die *Verwirklichungschancen* eine große Rolle.

Eine Funktionsweise, so SEN, ist

„(...) an achievement of a person: what he or she manages to do or to be. It reflects, as it were, a part of the ‘state’ of that person. It has to be distinguished from the commodities which are used to achieve those functionings.“<sup>20</sup>

Er erläutert dies am Beispiel eines Fahrrads: Es ist ein Unterschied, ob ich ein Fahrrad besitze oder darauf fahre. Der Besitz des Fahrrads ist das Gut (*commodity*) und das Fahren die Funktionsweise (*functioning*). Die Errungenschaft, Fahrrad fahren zu können, bleibt erhalten, ob dies gerade getan wird oder nicht.<sup>21</sup> SEN betont, dass „[d]er Begriff ‚Funktionen‘, (...), [...] die verschiedenen Dinge wieder[gibt], die eine Person gern tun oder die sie gern sein mag.“<sup>22</sup> Die *Fähigkeit* oder *Befähigung* (*capability*), die SENs Ansatz seinen Namen gab, ist das Vermögen die verschiedenen Funktionsweisen zu verbinden, um sie zu vergleichen und die herauszufinden und zu realisieren, die für das Individuum ein gutes Leben ausmachen.<sup>23</sup> NEUHÄUSER spricht von Fähigkeiten als allen potenziellen oder latenten Zuständen bzw. von (noch) nicht realisierten Funktionsweisen, die der Mensch erreichen kann.<sup>24</sup> SEN betont, dass sich dies auf die wirklichen Lebenschancen bezieht, die ein Mensch braucht, Funktionsweisen zu kombinieren und dadurch substanzielle Freiheit zu erreichen, und es nicht (nur) um die Bestreitung des Lebensunterhaltes geht.<sup>25</sup> Ein Beispiel, welches SEN häufig verwendet, verdeutlicht den Unterschied der Begriffe Funktionsweise und Befähigung sowie die unbedingte Verbindung des Ansatzes mit Freiheit: Zwei Menschen hungern, der eine, weil er keine Nahrung zur Verfügung hat, der andere, weil er aus religiösen Gründen fastet. Beide

<sup>17</sup> A.a.O., 129.

<sup>18</sup> A.a.O., 117.

<sup>19</sup> A.a.O., 45.

<sup>20</sup> Amartya Sen, *Commodities and capabilities* (Lectures in economics Bd. 7), Amsterdam 1985, 10.

<sup>21</sup> Vgl. A.a.O., 10.

<sup>22</sup> Sen, *Ökonomie*, 95.

<sup>23</sup> Vgl. Sen, *Ökonomie*, 95. Vgl. Sen, *Gerechtigkeit*, 260f.

<sup>24</sup> Vgl. Neuhäuser, Amartya Sen, 65.

<sup>25</sup> Vgl. Sen, *Gerechtigkeit*, 261. Vgl. Sen, *Ökonomie*, 95.

haben die Funktionsweise zu essen, nur letzterer hat die Fähigkeit im Sinne einer wirklichen Lebenschance oder Freiheit.<sup>26</sup> Ersterer müsste also dazu befähigt werden, essen zu können, während Letzterer in Freiheit entschieden hat, seine Fähigkeit nicht zu nutzen: „(...) ‘fasting‘ as a function is not just starving; it is choosing to starve when one does have other options.”<sup>27</sup>

Die Wahlmöglichkeit hat nach SEN einen intrinsischen Wert. Es geht ihm in seinem Ansatz eben nicht nur um die Frage, aus welchen Funktionsweisen jemand wählen kann, sondern auch, ob diese Wahl in Freiheit getroffen wurde: „Man könnte also sagen, dass sich der Wert des Lebensstandards aus der Fähigkeit ergibt, unterschiedliche Arten von Leben zu führen.“<sup>28</sup>

Dabei ist die Unterscheidung der *intrinsischen* und *instrumentellen* Freiheit bedeutsam. Wie erwähnt, ist z.B. die Wahlmöglichkeit ein Teil der intrinsischen Freiheit; sie hat einen Wert an sich bzw. ist konstitutiv, unabhängig davon, ob sie z.B. der Entwicklung eines Landes hilft.<sup>29</sup> SEN versteht Entwicklung als Erweiterung von Freiheit. Die intrinsische Freiheit ist dabei das herausragende Ziel, die instrumentelle ist dafür das Mittel, sie

„(...) betrifft die Art und Weise, in der verschiedene Formen von Rechten, Chancen und Berechtigungen zur Erweiterung der menschlichen Freiheit im allgemeinen beitragen und damit die Entwicklung befördern.“<sup>30</sup>

Instrumentelle Freiheiten wie „(1) *politische Freiheiten*, (2) *ökonomische Einrichtungen*, (3) *soziale Chancen*, (4) *Transparenzgarantien* und (5) *soziale Sicherheit* (...)“<sup>31</sup> ergänzen sich gegenseitig und „erweitern die Verwirklichungschancen eines Individuums, in größerer Freiheit zu leben (...)“.<sup>32</sup>

Diese Befähigungen hängen wiederum eng mit den *Umwandlungsfaktoren* (persönlich, sozial oder umweltspezifisch) zusammen, die ein Mensch besitzt, Güter oder Ressourcen in Freiheiten *umzuwandeln*. So kann z.B. ein Mensch mit Behinderung seinen materiellen Wohlstand nicht unbedingt besser in ein gutes Leben umwandeln als ein ärmerer, aber gesunder Mensch.<sup>33</sup> SEN plädiert daher erneut, die Individualität des Menschen ernst zu nehmen und sich auf seine tatsächlichen Chancen zu konzentrieren.<sup>34</sup>

Die Befähigung muss vorhanden sein, die Verwirklichung jedoch nicht,<sup>35</sup> da die Verantwortung für das eigene Leben und die eigene Wahlmöglichkeit beim Individuum liegt:

<sup>26</sup> Vgl. Sen, *Der Lebensstandard*, 65. Vgl. Sen, *Ökonomie*, 95.

<sup>27</sup> Amartya Sen, *Inequality Reexamined*, Oxford 1992, 52.

<sup>28</sup> Sen, *Der Lebensstandard*, 64.

<sup>29</sup> Vgl. Sen, *Ökonomie*, 50f. Entwicklung ist hier sehr eng gefasst (Wachsen des Bruttosozialproduktes). SEN geht davon aus, dass z.B. politische Partizipation immer ein Teil der Entwicklung ist (Vgl. Sen, *Ökonomie*, 28).

<sup>30</sup> Sen, *Ökonomie*, 51.

<sup>31</sup> A.a.O., 52.

<sup>32</sup> Ebd.

<sup>33</sup> Vgl. Sen, *Inequality Reexamined*, 33. Vgl. Sen, *Ökonomie* 89-90. Vgl. Sen, *Gerechtigkeit* 281-284.

<sup>34</sup> Vgl. Sen, *Gerechtigkeit*, 181.

<sup>35</sup> Vgl. a.a.O., 266.

„Da eine Befähigung das Vermögen ist, etwas zu tun, erfasst die neue Perspektive auch die Verantwortlichkeit, die aus diesem Vermögen – dieser Macht – hervorgeht, und das kann Raum für Pflichtgebote, in weitem Sinn deontologische Forderungen, schaffen.“<sup>36</sup>

Dadurch stellt sich die Frage, wie Befähigung mit Wohlergehen zusammenhängt, da der Mensch seine Befähigungen nicht unbedingt (nur) für sein eigenes Wohlergehen einsetzt. Dabei wird der Begriff Tätigsein/ Handeln (*agency*) wichtig, welcher „[...] alle Ziele [umfasst], die sich eine Person mit Grund setzt, also nicht nur die Steigerung des eigenen Wohlbefindens, sondern womöglich auch andere Zwecke.“<sup>37</sup> Die Leistungen des Täters (*agent*) werden dabei nicht danach beurteilt, ob dieser die Zwecke und Ziele für jemand anderen (z.B. den Vorgesetzten) erfüllt, sondern inwiefern er seine eigenen Ziele erreicht.<sup>38</sup>

Hilfreich bei der Unterscheidung von Handeln und Wohlergehen ist die von mir etwas abgeänderte Tabelle von CROCKER<sup>39</sup>:

	Handeln ( <i>agency</i> )	Wohlergehen ( <i>well-being</i> )
Erreichtes Ergebnis ( <i>achievement</i> ) → Funktionsweise ( <i>functioning</i> )	Handlungserfolg ( <i>agency achievement</i> )	Erreichtes Wohlergehen ( <i>well-being achievements</i> )
Freiheit ( <i>freedom</i> ) → Befähigung ( <i>capability</i> )	Handlungsfreiheit ( <i>agency freedom</i> )	Freiheit zum Wohlergehen ( <i>well-being freedoms</i> )

Die Funktionsweise umfasst demnach den Handlungserfolg und das erreichte Wohlergehen, während Befähigung

„[...] als Freiheit zum Wohlergehen (entsprechend der Freiheit, das eigene Wohlergehen zu steigern) oder als Handlungsfreiheit (entsprechend der Freiheit, alle Ziele und Werte zu verfolgen, die eine Person mit Grund zu verwirklichen sucht) bestimmt werden [kann].“<sup>40</sup>

Der Vorteil, die Konzentration auf das übergeordnete Ziel der Befähigung zur substanziellen Freiheit zu legen, liegt also darin, die individuellen Ziele des Menschen nicht zu missachten. Dass diese Ziele nicht unbedingt mit dem Wohlergehen zusammenhängen, wurde bereits durch das Beispiel des fastenden Menschen deutlich. Auch ein Mensch im Hungerstreik wie z.B. Gandhi nutzte seine Fähigkeit zur Handlungsfreiheit, indem er nichts aß, um ein höheres Ziel zu erreichen als sein eigenes Wohlergehen. „Aber man muss nicht Gandhi sein (...), um zu

<sup>36</sup> A.a.O., 48.

<sup>37</sup> A.a.O., 315.

<sup>38</sup> Vgl. a.a.O., 30f.

<sup>39</sup> Vgl. David A Crocker, *Ethics of Global Development. Agency, capability, and deliberative democracy*, Cambridge 2008, 151 (CROCKER ordnet *functioning* unter *well-being achievements* und *capability* unter *well-being freedoms*. In seinen Ausführungen wird jedoch deutlich, dass die Funktionsweise sowohl den Handlungserfolg als auch das erreichte Wohlergehen und die Befähigung sowohl die Handlungsfreiheit als auch die Freiheit zum Wohlergehen beinhaltet. Deshalb habe ich die Tabelle dahingehend geändert und übersetzt).

<sup>40</sup> Sen, *Gerechtigkeit*, 316.

verstehen, dass es Ziele und Prioritäten gibt, die weit über die engen Grenzen des persönlichen Wohlbefindens hinaus gehen können.“<sup>41</sup>

SEN gesteht der Religion in seinem Ansatz nur die Rolle einer weiteren Information über einen Menschen zu. Er warnt gerade davor, dieses Identitätsmerkmal als ausschlaggebend für die Bewertung einer persönlichen Einstellung, geschweige denn einer Lebenssituation heranzuziehen. Er kritisiert sowohl die Praxis, religiöse Merkmale zum Hauptunterschied verschiedener Kulturen zu machen, da eine Kultur bzw. ein Land nicht nur einer religiösen Strömung angehört, als auch die Einteilung eines Einzelnen in eine Religionszugehörigkeit, da die Identität eines Individuums weitaus komplexer ist.<sup>42</sup>

## 1.2 MARTHA NUSSBAUMS Weiterführung des Befähigungsansatzes (*Capabilities Approach*)

MARTHA NUSSBAUM, Philosophin, Ethikerin und Aristotelikerin ist durch die kollegiale Zusammenarbeit mit SEN am *World Institute for Development Economic Research* seit 1986 mit seinem Befähigungsansatz in Berührung gekommen und hat ihn teils mit ihm, teils ohne ihn weiterentwickelt.<sup>43</sup> Genau wie SEN fragt sie danach, „what [people] are actually able to do or to be.“<sup>44</sup> Der von SEN vertretene komparative Ansatz ist in ihren Augen unterbestimmt:

„[M]y goal (...) is to go beyond the merely comparative use of the capability space to articulate an account of how capabilities, together with the idea of a threshold level of capabilities, can provide a basis for central constitutional principles that citizens have a right to demand from their governments.“<sup>45</sup>

NUSSBAUMS Befähigungsansatz beschäftigt sich mit der Frage, was eine Person sein oder tun kann. Ihr Ziel ist es, soziale Ungerechtigkeiten und Ungleichheiten aufzudecken, um politische Aufgaben zu formulieren, die die Lebensqualität für alle gemäß ihren Befähigungen verbessern können.“<sup>46</sup>

Ihr Ansatz liegt dadurch nahe an SENs Überlegungen zur substanziellen Freiheit. Sie betont jedoch stärker eine Theorie des *guten* Lebens, angelehnt an ARISTOTELES' Idee eines guten Staates. Diese beinhaltet, so NUSSBAUM, die Bürger so auszustatten und zu befähigen, dass sie sich frei für ein gutes Leben und Handeln entscheiden können.<sup>47</sup> Wie SEN wendet sich

<sup>41</sup> A.a.O., 317.

<sup>42</sup> Vgl. Sen, *Die Identitätsfalle*, 72f.

<sup>43</sup> Vgl. Martha C Nussbaum, *Women and human development. The capabilities approach*, New Delhi 2000, 11.

<sup>44</sup> A.a.O., 12.

<sup>45</sup> Ebd.

<sup>46</sup> Martha C. Nussbaum, *Creating Capabilities. The Human Development Approach*, Cambridge/Massachusetts/ London 2011, 18.

<sup>47</sup> Vgl. Martha C. Nussbaum, *Der aristotelische Sozialdemokratismus*, in: Dies., *Gerechtigkeit oder Das gute Leben* (aus dem Amerikanischen übers. v. Ilse Utz), Frankfurt am Main <sup>8</sup>2014, 24-85: 24-32. NUSSBAUM rekurriert hier auf ARISTOTELES' *Politeia* in der er Zugang zu sauberer Luft und Wasser, eingeschränkte

NUSSBAUM gegen einen Güter- und einen utilitaristischen Ansatz, da ARISTOTELES negiere, dass Geld und Besitz uneingeschränkt gut seien. Es gehe ihm nicht darum, wieviel ein Mensch hat, sondern was ein Mensch tun und sein kann.<sup>48</sup> Güter haben nur dann einen Wert, „wenn die Güter in den Dienst des Lebens und Handelns von Menschen gestellt werden.“<sup>49</sup> Wie SEN weist NUSSBAUM daraufhin, dass es ein Problem ist, wenn Wünsche und Präferenzen als Maßstab für ein gutes Leben genommen werden, da die Menschen sich nur das wünschen können, was sich in ihrem Horizont bewegt. Deswegen geht es in der aristotelischen Regierung darum, die Entscheidungsfreiheit der Bürger zu befördern. Erst nachdem es dem Bürger möglich geworden ist, seine vollen Fähigkeiten zu entfalten, ist die Aufgabe der Regierung erfüllt.<sup>50</sup>

Für ihre davon inspirierte *starke vage Konzeption des Guten* fragt NUSSBAUM nach den charakteristischen Tätigkeiten und Fähigkeiten des Menschen, die in seiner Natur angelegt, also weder kulturell noch sozial bedingt sind, und die ihn von anderen Lebewesen unterscheidet – zu den Tieren, dessen Fähigkeiten die Menschen übertreffen und den „Göttern“, die die Grenzen der menschlichen Fähigkeiten aufzeigen.<sup>51</sup> Diese anthropologische Ebene erreicht NUSSBAUM durch eine narrative Methode. Sie untersucht Geschichten und Mythen (z.B. altgriechische Göttersagen), die die Natur und die Grenzen der Menschheit erzählen: „Diese Geschichten legen den Gedanken nahe, daß sich die Menschen in vielen verschiedenen Gesellschaften über die allgemeinen Umrisse einer solchen Konzeption einig sind.“<sup>52</sup> Jede Kultur dieser Welt erzählt sich solche Universalgeschichten, die, wenn sie geteilt werden, zu einer kulturübergreifenden Verständigung führen können und die bestimmte Erfahrungen als konstitutiv für das Menschsein erscheinen lassen. Durch diese Methode werden nationale und zeitliche Grenzen überwunden. Es kann eine plurale, heterogene, weder biologische noch metaphysische, vorläufige, offene und auf Vernünftigkeit beruhende Liste der Konzeption des Menschen entstehen.<sup>53</sup> Deshalb nennt NUSSBAUM ihre Konzeption sowohl *stark* als auch *vage*. Sie ist *stark*, weil sie sich nicht wie RAWLS mit vielseitig verwendbaren Mitteln zufrieden gibt, aber trotzdem *vage*, weil sie die inhaltlichen Vorgaben relativ offen hält, die dann erst im Konkreten spezifiziert werden müssen.<sup>54</sup>

---

Erlaubnis des Privateigentums, sodass niemand Mangel leidet, und eine Einstellung des Menschen als Freie und Gleichgestellte als Bedingungen für ein gutes menschliches Leben nennt.

<sup>48</sup> Vgl. Nussbaum, Sozialdemokratismus, 37.

<sup>49</sup> Vgl. Nussbaum, Sozialdemokratismus., 35.

<sup>50</sup> Vgl. a.a.O., 40-43.

<sup>51</sup> Vgl. Nussbaum, Menschliche Fähigkeiten, weibliche Menschen, in: Dies., Gerechtigkeit oder *Das gute Leben* (aus dem Amerikanischen übers. v. Ilse Utz), Frankfurt am Main 2014, 176-226: 187. Vgl. Nussbaum, Sozialdemokratismus, 47.

<sup>52</sup> Nussbaum, Menschliche Fähigkeiten, 188.

<sup>53</sup> Vgl. a.a.O., 189f.

<sup>54</sup> Vgl. a.a.O., 46.

In ihrer Konzeption geht sie von drei Ebenen aus: der konstitutiven Bedingung des Menschen, der Grundbefähigungen des Menschen und der politischen Implikationen.

Nach NUSSBAUM bestimmen folgende Grenzen und Fähigkeiten die erste Ebene: „*Sterblichkeit; der menschliche Körper (1. Hunger und Durst: das Bedürfnis nach Essen und Trinken; 2. Das Bedürfnis nach Schutz; 3. Sexuelles Verlangen; 4. Mobilität); die Fähigkeit zum Erleben von Freude und Schmerz; Kognitive Fähigkeiten: Wahrnehmen, Vorstellen, Denken; Früh-kindliche Entwicklung; Praktische Vernunft; Verbundenheit mit anderen Menschen; Verbundenheit mit anderen Arten und mit der Natur; Humor und Spiel; Getrenntsein; Starkes Getrenntsein.*“<sup>55</sup> Die Liste enthält Fähigkeiten, die ein Mindestmaß für ein gutes Leben umreißen und Grenzen, die dem Menschen natürlicherweise auferlegt sind, ohne die sich aber kein Mensch vorstellen kann, zu leben.<sup>56</sup> Um zur zweiten Ebene, den menschlichen Grundfähigkeiten, zu gelangen, beschreibt NUSSBAUM zuerst die „Idee eines Schwellenwertes einer jeden Fähigkeit, unterhalb dessen ein wirklich menschliches Tätigsein den Bürgerinnen und Bürgern nicht mehr möglich ist.“<sup>57</sup> Die erste Schwelle ist jene, unter der ein menschliches Leben nicht mehr als solches erkannt werden kann und die zweite Schwelle jene, unter der menschliches Leben zwar möglich, aber nicht als ein *gutes* Leben erkannt werden kann.<sup>58</sup> Die Idee der zweiten Schwelle korreliert mit der zweiten Eben ihrer Konzeption, welche folgende Liste der zentralen menschlichen Grundbefähigungen enthält: „1. *Leben; 2. Körperliche Gesundheit; 3. Körperliche Integrität; 4. Sinne, Vorstellungskraft und Denken; 5. Gefühle; 6. Praktische Vernunft; 7. Zugehörigkeit; 8. Andere Spezies; 9. Spiel; 10. Kontrolle über die eigene Umwelt; A. Politisch; B. Inhaltlich.*“<sup>59</sup>

NUSSBAUM versteht „diese Liste als eine Liste von miteinander zusammenhängenden Fähigkeiten [*capabilities*] und nicht von tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten [*functionings*] (...).“<sup>60</sup> *Capabilities* sind demnach die tatsächlichen Möglichkeiten und Handlungsweisen, die einem Menschen nach seiner Natur und seinem Umfeld offenstehen.<sup>61</sup>

Demgegenüber sind *functionings* “(...) an active realization of one or more capabilities (...). Functionings are beings and doings that are the outgrowths or realizations of capabilities.”<sup>62</sup> *Capabilities* sind demnach die Befähigungen, etwas in Freiheit zu tun, während *functionings* die

<sup>55</sup> Nussbaum, Sozialdemokratismus, 49-56. Hier sind nur die Überschriften der einzelnen menschlichen Eigenschaften genannt.

<sup>56</sup> Vgl. a.a.O., 57.

<sup>57</sup> Nussbaum, Die Grenzen der Gerechtigkeit. Behinderung, Nationalität und Spezieszugehörigkeit (aus dem Amerikanischen übers. v. Robin Celikates u. Eva Engels), Berlin 2010, 105.

<sup>58</sup> Vgl. Nussbaum, Menschliche Fähigkeiten, 197.

<sup>59</sup> Nussbaum, Die Grenzen der Gerechtigkeit, 112-114. Hier sind nur die Überschriften der verschiedenen Befähigungen genannt.

<sup>60</sup> Nussbaum, Sozialdemokratismus, 57. Hier ist beachtenswert, dass *functionings* mit „Tätigkeiten“ und nicht wie bei SEN mit „Funktionsweisen“ übersetzt wurde.

<sup>61</sup> Vgl. Nussbaum, Creating Capabilities, 20.

<sup>62</sup> A.a.O., 25.

tatsächlichen Taten sind. Laut NUSSBAUM ist es die politische Aufgabe Menschen zu befähigen und nicht, sie auf eine gewisse Weise funktionieren zu lassen.<sup>63</sup>

NUSSBAUM wird oft vorgeworfen, dass für Pluralismus und Entscheidungsfreiheit auf ihrer Liste kein Platz ist und ihr Ansatz daher ein paternalistischer sei. Dagegen wendet sie ein, dass es die Freiheit eines jeden ist, die zweite Schwelle nicht zu übertreten, nachdem ihm vom Staat die Übertretung der ersten Schwelle ermöglicht wurde.<sup>64</sup> So wie im aristotelischen Sozialdemokratismus haben die Bürger das Recht, sich für oder gegen ein gutes Leben zu entscheiden und sich durch aktive Teilnahme einen Plan für das eigene Leben zu machen. Gerade deswegen nennt NUSSBAUM ihre Konzeption *stark* und *vage*.<sup>65</sup> Außerdem ist die Liste gerade aus pluralistischen Gründen offen und bedarf der Modifikation eines jeden Einzelnen, aber auch einer jeden Regierung. Sie kann mit verschiedenen religiösen und säkularen Ideen verbunden werden und schützt gerade die Rechte, die Pluralismus und Entscheidungsfreiheit fördern (z.B. Rede- und Meinungsfreiheit). Nicht zuletzt darf die Liste nicht mit Gewalt durchgesetzt werden.<sup>66</sup>

Trotz der Betonung der möglichen Pluralität der Liste argumentiert NUSSBAUM, dass die Liste als eine Minimalkonzeption der Gerechtigkeit angesehen werden kann. Ein Staat, der unter diese zweite Schwelle sinkt, kann sich demnach nicht als gerecht bezeichnen.<sup>67</sup> Dies begründet sie mit einer Universalidee der Menschenwürde:

„But whereas there is room to argue about whether innate potential differs across people, human dignity, from the start, is equal in all who are agents in the first place (...). All, that is, deserve equal respect from laws and institutions.”<sup>68</sup>

Alle Grundbefähigungen gehören zu einem menschenwürdigen und damit zu einem gerechten Leben. Die Heterogenität der Liste zeigt, dass alle Befähigungen erfüllt sein müssen und die eine nicht durch eine andere aufgewogen werden kann.<sup>69</sup> Die Erfüllung der Liste deckt sich dann mit der dritten Ebene, den politischen Implikationen, die vom Staat durchgesetzt werden sollen.

Anders als bei SEN kommt die Religion bei NUSSBAUM in ihrer Liste der zentralen menschlichen Befähigungen vor.<sup>70</sup>

<sup>63</sup> Vgl. Nussbaum, *Creating Capabilities*, 25. Vgl. Nussbaum, *Women*, 87.

<sup>64</sup> Vgl. Nussbaum, *Menschliche Fähigkeiten*, 198.

<sup>65</sup> Vgl. Nussbaum, *Sozialdemokratismus*, 72-79.

<sup>66</sup> Vgl. Nussbaum, *Die Grenzen der Gerechtigkeit*, 115-117.

<sup>67</sup> Vgl. a.a.O., 111.

<sup>68</sup> Nussbaum, *Creating Capabilities*, 31. Die Idee der Menschenwürde ist ähnlich universal anzusehen, wie die Idee der Menschenrechte – beide sind miteinander verwandt und aufeinander bezogen (vgl. Nussbaum, *Die Grenzen der Gerechtigkeit*, 104-115).

<sup>69</sup> Vgl. Nussbaum, *Creating Capabilities*, 34.

<sup>70</sup> Vgl. Nussbaum, *Die Grenzen der Gerechtigkeit*, 112-114.

NUSSBAUM ist erstens davon überzeugt, dass die Religion dabei hilft, die oben genannten menschlichen Grundbefähigungen zu erreichen, sie jedoch nicht die einzige schützenswerte Befähigung ist, da die Religion zweitens die Befähigung der individuellen Sinnsuche befördert und eng an künstlerische, ethische und intellektuelle Befähigungen gekoppelt ist.<sup>71</sup>

NUSSBAUM setzt einer streng feministischen oder säkular-humanistischen Weltsicht, die Religion als per se patriarchalisch betrachten, drei Argumente entgegen, die für die Religion sprechen: Erstens betont sie die „*intrinsic value of religious capabilities*.“ bzw. den „*respect for persons*“.<sup>72</sup> Dadurch wird anerkannt, dass Menschen die Möglichkeit gegeben werden muss, den ultimativen Sinn im Leben für sich selbst herauszufinden. Vielen Menschen dient die Religion als „Quelle des Gewissens“ und dies sollte als Befähigung anerkannt werden.<sup>73</sup> Zweitens dürfen dabei die anderen menschlichen Grund-befähigungen nicht verletzt oder außer Acht gelassen werden.<sup>74</sup> Drittens weist sie auf die „*internal diversity of religion*“<sup>75</sup> hin, hebt also hervor, dass es innerhalb einer Religion verschiedene mehr oder weniger autoritäre Traditionen gibt.<sup>76</sup> Dadurch stellt sie sich auf eine Linie mit SEN, der die Pluralität der Identitäten hervorhebt.<sup>77</sup>

### 1.3 Theologische Interpretation des Befähigungsansatzes: Gottebenbildlichkeit, Würde und Gerechtigkeit

SEN und NUSSBAUM haben eine Theorie über das gute Leben entwickelt. Dabei steht – v.a. bei NUSSBAUM – die Würde des Menschen und – v.a. bei SEN – dessen substanzielle Freiheit an oberster Stelle, welche das Recht auf Befähigung zu einem guten Leben legitimieren. SENS Freiheitsbegriff ist in weiten Teilen in NUSSBAUMS Ausführungen zur Würde inkludiert. Darüber hinaus entwickeln beide eine Gerechtigkeitstheorie, die Gleichheit an Verwirklichungschancen fordert. An dieser Stelle wird versucht, den Befähigungsansatz theologisch zu interpretieren, um daraufhin nach der Anwendbarkeit desselben in der christlichen Sozialethik und den deutsch-afrikanischen Kirchenpartnerschaften zu fragen.

KAINZBAUER betont, dass „[d]ie universale Würde des Menschen [...] im Alten Testament ihre schöpfungstheologische Begründung [erfährt], die im Neuen Testament in der Menschwerdung Gottes zugespitzt wird.“<sup>78</sup> Die schöpfungstheologische Begründung lässt sich

---

<sup>71</sup> Vgl. Nussbaum, *Women*, 179.

<sup>72</sup> A.a.O., 179f.

<sup>73</sup> Vgl. a.a.O., 180f.

<sup>74</sup> Vgl. a.a.O., 188.

<sup>75</sup> A.a.O., 181.

<sup>76</sup> A.a.O., 181f.

<sup>77</sup> Vgl. Ebd.

<sup>78</sup> Stefanie Kainzbauer, *Caritative Befähigungspraxis. Herkunftsbedingte Bildungsbenachteiligung und der christlich-ethische Anspruch auf gelingendes Leben*, Münster 2011, 111.

v.a. in Gen 1,26-28 und Ps 8,6 erkennen.<sup>79</sup> Wurden die Begriffe *צלם* und *דמות* in der Theologiegeschichte mit den lat. Begriffen *imago* und *similitudo* lange Zeit als verschiedenartig interpretiert, ist man sich heute weitestgehend darin einig, dass sich beide wechselseitig näher bestimmen. Ersterer wird mit „Standbild/ Statue/ Abbild“ übersetzt, letzterer mit „Ähnlichkeit“.<sup>80</sup> V.a. das Wort *צלם* zeigt die Eigenartigkeit der biblischen Vorstellung der Ebenbildlichkeit: Bei den Babyloniern war der Begriff gebräuchlich für Götterstatuen, die nicht nur ein Repräsentationsbild darstellten, sondern in denen Gott tatsächlich als präsent geglaubt wurde. Aus der ägyptischen Königsideologie kommt die Vorstellung, dass der König Gott auf Erden repräsentiert. Diese Erklärungen implizieren zwei Näherbestimmungen für die Ebenbildlichkeit des Menschen in der Bibel: Erstens findet dadurch, dass nicht nur der König, sondern jeder Mensch Abbild Gottes ist, eine gewisse Demokratisierung statt und zweitens ist Gott im Menschen gegenwärtig.<sup>81</sup> Diese Präsenz Gottes zeigt sich, so HÄRLE, in der qualitativen Unterschiedenheit des Menschen zu Gott, aber auch in der kategorialen Gleichheit.<sup>82</sup> Erstere erkennt HÄRLE in Ps 8,6, in dem es heißt, dass der Mensch nur *wenig niedriger* gemacht sei als Gott<sup>83</sup>, letztere in der aus Gen 1,26f. abgeleiteten Bestimmung des Menschen zum Bilde Gottes, die sich in seiner Beziehung zu Gott widerspiegelt:

„Es ist nicht *etwas* am Menschen, das ihn zu einem Bilde Gottes macht (...), sondern gemeint ist die Existenz im Gegenüber und in Beziehung zu Gott insgesamt, die seine Erschaffung und Bestimmung zum Bild Gottes ausmacht. Diese Bestimmung ist mit dem Dasein des Menschen gegeben, und der Mensch entspricht ihr, indem er in Bundestreue, d.h. in *Gerechtigkeit*, Gott gegenüber lebt (...).“<sup>84</sup>

Genau wie die Gottebenbildlichkeit keine vom Menschen zu verdienende Eigenschaft, sondern eine zu ihm gehörende Bestimmung ist, kommt dem Menschen eine Würde zu, die er weder verdienen noch verlieren kann. Diese Einsicht führt von der Schöpfung hin zur Inkarnation Gottes, seiner Menschwerdung. Am Kreuz offenbart sich einerseits die Schuld und andererseits die Erhebung des Menschen durch Gottes immerwährende Vergebung. Christus, der das ideale Ebenbild Gottes ist,<sup>85</sup> verwirklicht die dynamische Beziehung von Gott und Mensch, indem Gott in ihm Mensch wird:

<sup>79</sup> Diese Stellen werden dann von Gen 5.1.ff.; 9,6; 1 Kor 117; Kol 3,10; Jak 3,9 wieder aufgenommen (vgl. Wilfried Härle, Dogmatik, , Berlin 42012, 445).

<sup>80</sup> Vgl. Härle, Dogmatik, 445. Vgl. Hans Wildberger, Art. „*צלם* Abbild“, in: Jenni, Ernst; Westermann, Claus (Hg.), THAT 2, München/ Zürich 1976, Sp. 556-563, Sp. 559. Vgl. Jörg Jeremias, Theologie des Alten Testaments, Göttingen 2015, 347. *כְּדִמוּתוֹ* lässt sich im Zusammenhang von Gen 1,26 dann mit „ungefähr wie wir“ oder wie von mit „wie unser Abbild“ übersetzen.

<sup>81</sup> Vgl. Wildberger, Abbild, Sp. 558.. Vgl. Janowski, Die lebendige Statue Gottes, 189.

<sup>82</sup> Vgl. Härle, Dogmatik, 446.

<sup>83</sup> Vgl. Ebd.

<sup>84</sup> Härle, Dogmatik, 445.

<sup>85</sup> Vgl. z.B. 2 Kor 4,4; Kol 1,15.

„Durch den gekreuzigten Christus wird den Menschen die Gotteben-bildlichkeit im Abgrund der Verlassenheit, der Sünde und des Todes vor Augen gebracht. Das aber heißt, daß es keine Situation, ja keinen Abgrund menschlicher Existenz mehr gibt, die von der *Imago Dei* nicht erreicht und eingeholt werden könnte.“<sup>86</sup>

Sowohl im AT als auch im NT ist Gott somit einerseits als Gegenüber, andererseits als im Menschen präsent gezeichnet. Durch die Ideal-verwirklichung des Ebenbildes Gottes in Christus ist die Bestimmung des Menschen offenbar geworden: in einer dynamischen Beziehung zu Gott zu stehen und dieser in Liebe – zu Gott und zu den Mitmenschen – zu entsprechen. Im AT wird dies durch den Herrschaftsauftrag qualifiziert, im NT durch das Leben, Wirken und Sterben Christi. Ersterer nimmt, so WELKER, „die Reproduktions- und Selbsterhaltungsinteressen der Menschen gegenüber den Tieren und der Vegetation ernst.“<sup>87</sup> Diese werden zwar privilegiert, allerdings nicht ohne den Auftrag, die „(...) *königliche Gerechtigkeit und [den] Schutz der Schwachen* (...)“<sup>88</sup> einzuüben. Diese Verantwortung gegenüber sich selbst, Gott und den Mitmenschen kann der Mensch wahrnehmen, weil er durch seine *Imago Dei* „(...) von Gott dazu *befähigt* ist, die Erde als seine Lebenswelt zu deuten und zu gestalten.“<sup>89</sup> Letzteres entspringt der Aufforderung, dem Bild Christi zu gleichen (vgl. Röm 8,29). Menschen sind berufen, beauftragt und *befähigt*, diesem Bild in Form der „Nächsten-, Fremden- und Feindesliebe“<sup>90</sup> zu entsprechen.

Die Gerechtigkeit im AT ist fundamental mit der Bestimmung des Menschen zur *Imago Dei* und dem Herrschaftsauftrag verbunden, da sie das Verhältnis der Menschen zu Gott, zueinander und zu ihrer Umwelt regeln soll.<sup>91</sup> Dabei ist *קהל* als „Gemeinschaftstreue“ zu verstehen. Gerecht kann ein Mensch nur in Relation, in seinem Verhalten zum Anderen sein<sup>92</sup>: „Dieses Aufeinander-angewiesen-Sein forderte den Erweis von Güte, von Treue und (...) von hilfreichen Erbarmen dem Armen oder Leidenden gegenüber.“<sup>93</sup> Die Weltordnung ist nach atl. Verständnis nur dann gerecht, wenn ein gemeinschaftstreues, barmherziges Verhalten gegenüber den Schwachen der Gesellschaft geübt wird.<sup>94</sup> Gerechtigkeit als ordnende Komponente evoziert aber auch den Tun-Ergehen-Zusammenhang (z.B. Ps 72,7; 92,13), der

<sup>86</sup> Vgl. Michael Welker, Person, Menschenwürde und Gottebenbildlichkeit, in: Ders.; Baldermann, Ingo (Hg.), Menschenwürde, JBTh 15, Neukirchen-Vluyn 2001, 261f.

<sup>87</sup> A.a.O., 258.

<sup>88</sup> A.a.O., 259.

<sup>89</sup> Reinhard Marx/ Helge Wulsdorf, Christliche Sozialethik. Konturen - Prinzipien – Handlungsfelder, Paderborn 2002, 72 (Hervorhebung durch mich).

<sup>90</sup> Welker, Person, 261.

<sup>91</sup> Vgl. Gerhard von Rad, Theologie des Alten Testaments. Bd. 1: Die Theologie der geschichtlichen Überlieferungen Israels, München 1958, 382.

<sup>92</sup> Vgl. Klaus Koch, Koch, Klaus, Art. „*קהל* *gemeinschaftstreu*/ heilvoll sein“, in: Jenni, Ernst; Westermann, Claus (Hg.), THAT 2, München/ Zürich 1976, Sp. 507-529: Sp. 515. Vgl. v. Rad, Theologie, 383. Vgl. Jeremias, Theologie, 152.

<sup>93</sup> V. Rad, Theologie, 385. Vgl. dazu z.B. Spr 12,12; 21,26; 29,7. Vgl. Jeremias, Theologie, 152.

<sup>94</sup> Vgl. Peter Dabrock, Befähigungsgerechtigkeit. Ein Grundkonzept konkreter Ethik in fundamentaltheologischer Perspektive, Gütersloh 2012, 121-123.

zunächst plausibel erscheint, aber bereits innerhalb des AT in Frage gestellt wird (z.B. bei Hiob)<sup>95</sup> Dabei ist zu beachten, dass die Gerechtigkeit nie als strafende, sondern stets als heilvolle verstanden wird.<sup>96</sup> Die Gerechtigkeit Gottes erscheint im AT wie „(...) ein Kraftfeld, in das Menschen einbezogen und dadurch zu besonderen Taten ermächtigt werden.“<sup>97</sup> Gottes Gebote sind daher auch nicht als einengende Norm zu verstehen, sondern als Lebensweisung, die das Zusammenleben der Menschen auf heilsame Weise ordnen.<sup>98</sup> Durch ihre Gottebenbildlichkeit sind die Menschen dazu befähigt, die Gebote zu halten<sup>99</sup> und in Gemeinschaftstreue zu leben, allerdings war auch den Israeliten bewusst, dass sie dabei der Gerechtigkeit Gottes nicht entsprechen können und seinem Erbarmen bedürfen.<sup>100</sup> Die Gerechtigkeitsvorstellung im AT ist also durch zwei Pole bedingt: der geschenkten Gemeinschaftstreue Gottes, die den Menschen zu einer liebenden Antwort befähigt, und der erlebten Wirklichkeit des Menschen, die einerseits auf Gottes Hilfe, andererseits auf sein Erbarmen hofft.

Die Gerechtigkeitsvorstellungen im NT sind äußerst plural. Allgemein kann jedoch festgehalten werden, so DABROCK, dass „(...) die *soteriologischen* Deutungen des Wirkens, Sterbens und der Auferstehung Jesu Christi ganz in der Linie der von Gott als verbürgt und bewahrt geglaubten Gemeinschaftstreue zu verstehen [sind].“<sup>101</sup> Im Sinne der paulinischen/lutherischen Rechtfertigungslehre ist das Heil dieser Gemeinschaftstreue bzw. die Gnade Gottes nicht durch Werke zu erlangen. Diese können nur im geschenkten Glauben eine Antwort auf die Liebe Gottes darstellen.<sup>102</sup> Dem Bild Christi zu gleichen (vgl. Röm 8,29), geschieht nur durch das Geschenk des In-Christus-Sein (vgl. Röm 6,23), also durch die barmherzige Annahme des Menschen, die den Sünder als heilswürdig und dadurch als gerecht ansieht.

Auf die „bessere Gerechtigkeit“, die Jesus z.B. in der Bergpredigt fordert (Mt 5,20), soll trotzdem noch eingegangen werden, da an ihr die *Befähigung* zum gerechten Handeln erkannt werden kann. Dafür wird sich auf die 6. Antithese als exemplarische Antwort, was die „bessere Gerechtigkeit“ bedeutet, und die 7. Seligpreisung als Beispiel für die Berufung zur Nachfolge fokussiert.

Im Feindesliebegebot treffen die Aufforderungen, die Feinde zu lieben, für die Verfolgten zu beten, besonders und vollkommen zu sein wie der Vater im Himmel auf die Verheißung, Söhne

---

<sup>95</sup> Vgl. a.a.O., 113.

<sup>96</sup> Vgl. v. Rad, Theologie, 389.

<sup>97</sup> Vgl. a.a.O., 388.

<sup>98</sup> Vgl. a.a.O., 386.

<sup>99</sup> Diese Ermächtigung zeigt sich z.B. auch im Dekalog durch die einleitende Erinnerung an die Befreiungstat Gottes aus Ägypten und die darauf von ihm geforderte Antwort der Israeliten.

<sup>100</sup> Vgl. v. Rad, Theologie, 394f.

<sup>101</sup> Dabrock, Befähigungsgerechtigkeit, 114.

<sup>102</sup> Vgl. a.a.O., 115.

des Vaters zu sein. Sprachlich fällt dabei auf, dass die Verben in Mt 5,43 im Ind. Fut. stehen, aber als modale Form mit „sollen“ übersetzt werden können und dadurch zu einem Impf. werden. Dies entspricht dem hebräischen Gebrauch des Impf.<sup>103</sup> Theologisch weist die Verwendung dieser Zeitform darauf hin, dass die Zuhörerschaft den Nächsten nicht nur lieben *soll*, sondern auch lieben *wird*. Das Nächstenliebegebot Lev 19,18, auf welches Mt rekurriert, steht unter der Überschrift von Lev 19,2, nach der die Israeliten heilig sein sollen, da Gott heilig ist. Gottes Heiligkeit sowie Gottes Liebe *befähigen* den Menschen also, heilig zu sein und zu lieben, sodass er ein Sohn Gottes sein kann. Mt 5,48 wird meist nicht nur als Abschluss der sechsten Antithese, sondern der Antithesenreihe als Ganzes angesehen.<sup>104</sup> Im Vollkommenheitsanspruch kulminieren die in den Antithesen gegebenen Antworten auf die Frage, wie die „bessere Gerechtigkeit“ (Mt 5,20) aussieht, durch die man ins Himmelreich gelangt. Die schon in Mt 5,45 angeklungene Forderung bzw. der gegebene Zuspruch der *Imitatio Dei* (Söhne des Vaters zu sein) findet hier einen Höhepunkt.<sup>105</sup> Ähnlich ist die 7. Seligpreisung „Selig (sind) die Friedensstifter, denn sie werden Söhne Gottes genannt werden.“ (Mt 5,9) zu interpretieren. Das Wort *κληθήσονται* („sie werden genannt werden“) ist das Ind. Fut. Pass. von *καλέω* (rufen). In den synoptischen Evangelien wird oft Jesus und bei Paulus Gott als der *καλων* dargestellt; dadurch wird *καλεω* im NT zum *terminus technicus* des Heilsvorgangs, der Berufung Gottes der Menschen zu seinem Zweck in Christus.<sup>106</sup> Dem Griechischen *καλέω* entspricht in der Hebräischen Bibel *קָרָא*, welches auch die Bedeutung einer Machtübernahme Gottes haben kann. In dem Prozess, in dem Gott jemanden ruft bzw. benennt, wird derjenige in seinen Machtbereich hineingezogen, er wird *berufen*.<sup>107</sup> Durch Gottes Zuspruch wird es der Zuhörerschaft überhaupt erst möglich, Frieden zu stiften, sie werden dazu *befähigt*.<sup>108</sup>

Die geforderte Gerechtigkeit im NT ist also ähnlich zu dem „Kraftfeld“ der Gemeinschaftstreue des AT anzusehen. Der gerechtfertigte Sünder ist durch Gott dazu *befähigt*, seine Gerechtigkeit zu leben. Diese *imitatio Dei* entspricht seiner Bestimmung zur *Imago Dei*. Aus den vielfältigen atl. und ntl. Gerechtigkeitsvorstellungen, den Unrechtserzählungen und der

<sup>103</sup> Vgl. Heinrich von Siebenthal, Griechische Grammatik zum Neuen Testament. Neubearbeitung und Erweiterung der Grammatik Hoffmann – von Siebenthal, Gießen/ Basel 2011, 336f. Die gleiche sprachliche Besonderheit findet sich auch im Dekalog.

<sup>104</sup> Vgl. Matthias Konradt, Das Evangelium nach Matthäus. Übers. u. erklärt von Matthias Konradt, NTD 1, Göttingen 2015, 99. Vgl. Hubert Frankemölle, Matthäus, Kommentar 1, Düsseldorf 1994, 235.

<sup>105</sup> Vgl. Ulrich Luck, Die Vollkommenheitsforderung der Bergpredigt, ThEx 150, München 1968, 17.

<sup>106</sup> Vgl. Hans Wilhelm Schmidt, Art. „καλέω“, in: Friedrich, Gerhard (Hg.); Kittel, Gerhard (Begr.), ThWNT III, Stuttgart 1938, 488-492: 489f.

<sup>107</sup> Vgl. Wilhelm Gesenius, Hebräisches und aramäisches Handwörterbuch über das Alte Testament, begr. v. D. Rudolph Meyer, bearb. u. hrsg. v. Herbert Donner, Berlin/ Heidelberg u.a. 182012, 1286 Sp. 2.

<sup>108</sup> Vgl. Walter Klaiber, Das Matthäusevangelium. Mt 1,1 - 16,20 (Die Botschaft des Neuen Testaments Bd. 1), Neukirchen-Vluyn 2015, 90.

daraus folgenden Solidarität kann sich dann in der „Option für die Armen“ auch heute ein Weg bahnen, Gemeinschaftstreue zu wahren.<sup>109</sup>

Im Vergleich zum Befähigungsansatz zeigt sich, dass sowohl das Gerechtigkeitsverständnis des Befähigungsansatzes als auch das der Bibel keine Gleichheitstheorie im Sinne einer Uniformität aller Menschen ist. Letztere, so wurde oben deutlich, realisiert sich in der Gemeinschaftstreue, die sich wandelt, je nachdem mit wem interagiert wird. Diese ist dabei keine ethische Rechtsnorm, sondern eine individuelle Festlegung im Kontext der Begegnung. Erstere priorisiert die individuelle Identität des Menschen. Es geht nicht darum, absolut gleiche Gesellschaften zu erschaffen, sondern das Individuum zu befähigen, das für ihn gute Leben verwirklichen zu können. Dabei muss – so NUSSBAUM – die Liste der Grundbefähigungen eingehalten werden und niemand darf aufgrund seiner Identität benachteiligt werden. Die Ähnlichkeit zum biblischen Konzept der Gemeinschaftstreue zeigt sich in der Fähigkeit der *Zugehörigkeit*, nach der jeder Mensch ein soziales Wesen ist und jede Handlung in Verbundenheit mit anderen Menschen geschieht.

#### 1.4 Der Befähigungsansatz in der christlichen Sozialethik

WINKLER hat verschiedene Rezeptionstypen des Befähigungsansatzes in der christlichen Sozialethik analysiert. Die für das Thema dieser Arbeit relevanten sind die Befähigung zur *Eigenverantwortung* und zum *menschennwürdigen* Leben.<sup>110</sup>

Die Befähigung zur *Eigenverantwortung* will, so WINKLER, das Individuum aktivieren. Dabei ist zwar der Staat Handlungsträger der Befähigung, jedoch wird die Eigeninitiative des zu Befähigenden stark betont.<sup>111</sup> Partiiell kann diese Befähigungssemantik in dem aus der kath. Sozialethik stammendem Konzept der Subsidiarität, der EKD-Schrift „Gerechte Teilhabe“ und DABROCKs Befähigungsgerechtigkeit erkannt werden. Dabei wird das Prinzip der Subsidiarität als „Hilfe zur Selbsthilfe“ interpretiert. Es dient „(...) der Entfaltung des Menschen als die zur Freiheit und Verantwortung bestimmte Person.“<sup>112</sup> Der Staat darf dabei nicht paternalistisch „von oben“ agieren,<sup>113</sup> sondern den Menschen anhand seiner bereits vorhandenen Ressourcen und Potentiale beratend aktivieren, um seine Selbstbestimmung zu fördern. *Befähigung* wird hier

<sup>109</sup> Vgl. Dabrock, Befähigungsgerechtigkeit, 116, 127f. Die „Option für die Armen“ hat im deutschsprachigen Raum vor allem HEINRICH BEDFORD-STROHM stark gemacht (vgl. Heinrich Bedford-Strohm, Vorrang für die Armen. Auf dem Weg zu einer theologischen Theorie der Gerechtigkeit (Öffentliche Theologie Bd. 4), Leipzig 2018.).

<sup>110</sup> Vgl. Katja Winkler, Semantiken der Befähigung. Die Rezeption des Capabilities Approach in der theologischen Sozialethik, Baden-Baden 2016.

<sup>111</sup> Vgl. a.a.O., 173.

<sup>112</sup> Marx/Wulsdorf, Christliche Sozialethik, 181.

<sup>113</sup> Vgl. a.a.O., 187, Fn. 118.

mit *Empowerment* gleichgesetzt.<sup>114</sup> Ähnlich argumentiert die EKD-Denkschrift „Gerechte Teilhabe“, welche Armut als fehlende Teilhabe am gesellschaftlichen Leben interpretiert. Eine solche könne nur durch eine Beteiligungsgerechtigkeit, welche in der christlichen Sozialethik als Ineinandergreifen von Befähigungs- und Verteilungsgerechtigkeit verstanden wird, gelingen.<sup>115</sup> Befähigt werden müsse der Mensch zu eigenverantwortlichem Handeln, neu verteilt werden müssten die Güter, sodass jeder auch die nötigen Ressourcen zur Verwirklichung seiner Chancen bekomme. Eine solche Gerechtigkeit konkretisiert sich in der „Option für die Armen“, welche in der Gottes- und Nächstenliebe legitimiert ist und als Leitlinie allen gesellschaftlichen Handelns gelten solle.<sup>116</sup> Dabei geht es nicht um eine wirtschaftliche Umverteilung im Sinne relativer Gleichheit, sondern um die Inklusion aller, die durch einen aktivierenden Sozialstaat und die Verantwortung der Wohlhabenden erreicht werden soll.<sup>117</sup> Befähigung wird also, so WINKLER, „(...) mit einem bestimmten Inklusionsbegriff in Verbindung gebracht, der die Zugehörigkeit zu einer Gesellschaft durch die Ermöglichung zum eigenverantwortlichen Leben definiert.“<sup>118</sup> Ähnlich argumentiert DABROCK, der „Befähigungsgerechtigkeit als Ermöglichung gesellschaftlicher Inklusion“ und „Überwindung von Exklusionshemmnissen“ definiert und diese im Sinne der biblischen Gemeinschaftstreue als vorrangige Option für die Benachteiligten weiter spezifiziert.<sup>119</sup>

Bei diesen Rezeptionstypen steht also, so WINKLER, die gesellschaftliche Teilhabe durch die Aktivierung der schon vorhandenen Potentiale eines jeden Menschen im Vordergrund.<sup>120</sup> Kritisiert werden kann daran, dass nicht jedem Menschen Potentiale, die sich zur Eigenverantwortung entwickeln können, gegeben sind, diesen Menschen jedoch aus biblischer Sicht trotzdem Würde zukommt. Die angestrebte individuelle Selbstverwirklichung liegt aber auf der Linie des Befähigungsansatzes. Diesem entgegengesetzt stehen die Rezeptionstypen dann, wenn sie die Subjektivierung des Einzelnen als vollkommene unabhängige Eigenverantwortung interpretieren, da der Befähigungsansatz die Menschen als abhängig von- und angewiesen aufeinander charakterisiert.<sup>121</sup>

Die Befähigung zum *menschenwürdigen Leben* definiert, so WINKLER, eine Schwelle des menschenwürdigen Minimums auf der Linie der Grundbefähigungsliste von NUSSBAUM. Dem

---

<sup>114</sup> Vgl. Hilpert, Konrad, Solidarität mit den Schwachen und am Rand Stehenden. Kirchliches Engagement zwischen Anwaltschaft und Paternalismus, in: Fateh-Moghadam et. al. (Hg.), Grenzen des Paternalismus (Ethik im Diskurs Bd. 3), Stuttgart 2003, 303-317: 314f.

<sup>115</sup> Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland [EKD] (Hg.), Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität. Eine Denkschrift des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland zur Armut in Deutschland. Mit einer Kundgebung der Synode der EKD, Gütersloh 2006, 43f.

<sup>116</sup> Vgl. a.a.O., 44f.

<sup>117</sup> Vgl. a.a.O., Teilhabe, 46f.

<sup>118</sup> Winkler, Semantiken, 182.

<sup>119</sup> Vgl. Dabrock, Befähigungsgerechtigkeit, 138, 184-189.

<sup>120</sup> Vgl. Winkler, Semantiken, 184f.

<sup>121</sup> Vgl. a.a.O., 256f.

Staat kommt die Aufgabe zu, durch sozialpolitische Maßnahmen und Fürsorge die Freiheit der Bürger zu verwirklichen.<sup>122</sup> Exemplarisch für diese Befähigungssemantik steht die Ethik von SPIEB, der betont, dass die Parallele zwischen dem Befähigungsansatz und der christlichen Sozialethik in der Auffassung liege, dass zuerst anthropologische Grundentscheidungen über die Verfasstheit des Menschen getroffen werden müssten, bevor soziale Gerechtigkeit konzipiert werden könne.<sup>123</sup> NUSSBAUMS Konzeption der Schwelle menschenwürdigen Lebens kann der christlichen Sozialethik dann helfen, „(...) normativ relevante Aussagen über die Gesichtspunkte der Lebensqualität (...)“<sup>124</sup> zu machen. Menschenwürde hat dabei, so SPIEB NUSSBAUM rezipierend, weder kulturelle noch natürliche Beschränkungen:

„Die Frage, was ‚Natur‘ sei und was ‚Kultur‘, stellt sich aber völlig anders, wenn die Voraussetzung anerkannt wird, dass von Natur überhaupt immer nur im Modus unserer eigenen (individuellen, kulturellen, historisch bedingten) Wahrnehmung und Selbstinterpretation die Rede sein kann.“<sup>125</sup>

Im Gegensatz zu den Ethiken, die die *Eigenverantwortung* betonen, geht dieser Befähigungsbegriff, so WINKLER, „[...] vielmehr mit einer Vorstellung vom Menschen als grundsätzlich bedürftigem, abhängigem, ‚sozialem‘ Wesen [einher].“<sup>126</sup>

## 2. Probleme gegenwärtiger deutsch-afrikanischer Kirchenpartnerschaften

### 2.1 Konzeptionelle Partnerschaftsarbeit oder: Das Problem des Begriffes „Partnerschaft“

Die deutschen Begriffe „Partner/ Partnerschaft“ wurden im 19. Jh. aus den Englischen „partner/ partnership“, welche sich aus dem Wort „part“ (dt. „Teil“) entwickelt hatten, übernommen. Die ursprüngliche Bedeutung kann deshalb mit „Teilhaber/ Teilnehmer/ Kompagnon“ wiedergegeben werden.<sup>127</sup> Die grundlegende „(...) Autonomie und Gleichrangigkeit der Beteiligten (...)“<sup>128</sup> ist bei einem Unternehmen durch einen vertraglichen Zusammenschluss verschiedener Teilhaber gegeben. Die Anwendung auf die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie auf die Ehe oder nichteheliche amouröse Paarbeziehung soll den Beteiligten Mitspracherechte und Gewinn-beteiligung einräumen bzw. Geschlechtergerechtigkeit herbeiführen. Allerdings kann der Begriff auch dazu führen, dass

<sup>122</sup> Vgl. a.a.O., 186, 217f.

<sup>123</sup> Vgl. Christian Spieß, *Gerechtigkeit und Humanität*. Martha Nussbaums feministischer Liberalismus, in: Ders.; Winkler, Katja (Hg.), *Feministische Ethik und christliche Sozialethik*, ICS 57, Berlin 2008, 307-345: 322.

<sup>124</sup> A.a.O. 339.

<sup>125</sup> A.a.O. 333.

<sup>126</sup> Winkler, *Semantiken*, 193.

<sup>127</sup> Vgl. Duden, *Das Herkunftswörterbuch, Etymologie der deutschen Sprache*, bearb. v. Jörg Riecke, Berlin/Mannheim/Zürich, 52014. 618, Sp. 1.

<sup>128</sup> Bernd Oberdorfer, Art. „Partnerschaft“ in: RGG 6, Tübingen 2003, Sp. 960-962: Sp. 960.

eine anhaltende Hierarchie verschleiert wird.<sup>129</sup> In gemeindlichen Kirchenpartnerschaften passierte dies z.B. in den 1970er Jahren durch den unreflektierten Austausch des paternalistischen Begriffes „Patenschaft“ zu „Partnerschaft“ für die Nord-Süd-Beziehungen, ohne auch die Implikation zu verändern.<sup>130</sup>

Der in Deutschland gebräuchliche Partnerschaftsbegriff beruht demnach auf der Annahme eines gerechten, gleichberechtigten Teilens, welches meist durch einen Vertrag gesichert wird. Somit ist die aus dem anglo-amerikanischen Raum übernommene ökonomische Verwendungsweise stärker vertreten als die einer Liebes- oder Freundschaftsbeziehung. Laut BAUEROCHSE ist nicht nur das Wort „Partnerschaft“ aus dem Englischen übernommen worden, sondern auch der kirchliche Partnerschaftsbegriff durch die koloniale Verwendung des britischen Empire geprägt worden. Er analysiert, dass bei der Weltpartnerschaftskonferenz (WPK) in Whitby britische Missionsvertreter den Partnerschaftsbegriff in die Diskussion einbrachten. Großbritannien führte als Ausdruck eines neuen Verhältnisses zu seinen Kolonien nach dem Ersten Weltkrieg das Prinzip der Treuhandschaft (*trusteeship*) ein, welches einerseits die britische Regierungsgewalt sicherte, diese aber andererseits verpflichtete, für die Bildung der Bevölkerung und eine geteilte Herrschaft zu sorgen. Nach dem Zweiten Weltkrieg sollte eine verantwortliche Selbstregierung der Kolonien durch den Begriff Partnerschaft (*partnership*) ausgedrückt werden. Nach der Dekolonisation in den 1970er Jahren wurde der Begriff zu einer Phrase, die den weiteren Einfluss der britischen Regierung sichern sollte. BAUEROCHSE zeigt damit, dass sich der Begriff in der Missionstheologie parallel zur Weltpolitik gewandelt hat und er deshalb auch heute noch von vielen als eine Phrase zur Machtsicherung des Nordens verstanden wird.<sup>131</sup> Ähnlich wird der Begriff bis heute in der Entwicklungspolitik verwendet. Laut dem Verein *glokal*, der Entwicklungszusammenarbeit analysiert, setze jede Nicht-Regierungs-Organisation (NRO) inzwischen auf den Slogan „Partnerschaft“. Dies suggeriere Gleichheit und Gleichberechtigung, verschleierte jedoch die neoliberalen Machtinteressen des Nordens.<sup>132</sup>

Dieser Effekt werde v.a. dadurch erzielt, so WROGEMANN, dass die Partner ihre Projekte durch Verträge beschließen, die den Nehmer ohne großes Mitspracherecht dazu verpflichten, einen Eigenanteil aufzubringen, Fristen einzuhalten bzw. Kredite an die Privatisierung und Liberalisierung des Marktes geknüpft werden.<sup>133</sup> Das Grundproblem ist und bleibt demnach die

---

<sup>129</sup> Vgl. a.a.O., Sp. 960f.

<sup>130</sup> Lothar Bauerochse, *Miteinander leben lernen. Zwischenkirchliche Partnerschaften als ökumenische Lerngemeinschaften*, Erlangen 1996., 12.

<sup>131</sup> Vgl. a.a.O., 156-163.

<sup>132</sup> Vgl. *Glokal, e.V., Das Märchen von der Augenhöhe. Macht und Solidarität in Nord-Süd-Partnerschaften*, Berlin 2016., 12.

<sup>133</sup> Vgl. Henning Wrogemann, *Missionstheologien der Gegenwart. Globale Entwicklungen, kontextuelle Profile und ökumenische Herausforderungen (Lehrbuch Interkulturelle Theologie/Missionswissenschaft Bd. 2)*, Gütersloh 2013., 108.

Überzeugung der Überlegenheit des Nordens, die fehlende Aufarbeitung von seit dem Kolonialzeitalter gewachsenen Macht- und Abhängigkeitsstrukturen und die fehlende Transparenz der wahren Interessen der Entwicklungspolitik und NROs.<sup>134</sup>

Im Gegensatz zum ökonomisch verstandenen Partnerschaftsbegriff in Deutschland gibt es in Afrika andere Vorstellungen. Exemplarisch wird dies an den Begriffen für „Partnerschaft“ in der Sprache Swahili, die mehrheitlich in Ostafrika gesprochen wird, illustriert. Die auf Swahili verbreitetsten Begriffe für „Partnerschaft“ sind *Urafiki* (Freundschaft), *Uhusiano* (Beziehung/Verhältnis) und *Undugu* (Geschwisternschaft). Letzterer wurde durch die *Ujamaa*-(Einheits-)Bewegung des ersten Präsidenten Tansanias, Julius Nyerere, sozialistisch geprägt und wird inzwischen ungern auf Kirchenpartnerschaften angewandt, spielt aber in der tansanischen Gesellschaft immer noch eine Rolle.<sup>135</sup> Diese Begriffe zeigen, dass Partnerschaft v.a. als freundschaftliche oder verwandtschaftliche Beziehung angesehen wird, so wie es auch der Asiat AZARIAH bereits auf der WMK 1910 in Edinburgh gefordert hatte.<sup>136</sup> Ausgedrückt werden diese Beziehungen des Weiteren in dem Swahili-Sprichwort *Mtu ni watu* und *Umoja ni nguvu*. Ersteres lässt sich wörtlich nicht ins Deutsche übersetzen, bedeutet aber, dass ein Mensch nur durch andere leben kann.<sup>137</sup> Die Beziehung zum eigenen Land (auf dem die Ahnen wohnen) und zur Familie ist daher anders als in Deutschland. Das Sprichwort impliziert, dass die Beziehungen innerhalb der Großfamilie den Menschen bestimmen und er ohne diese nicht leben kann. Dies bedeutet weiterhin, dass Geben und Nehmen innerhalb der Familie nicht so vorbelastet sind, wie in Europa, wo Privatbesitz oft strikt getrennt ist und Geld und Güter meist nur innerhalb der Kleinfamilie geteilt werden. Afrikanische Verwandtschaftsverhältnisse implizieren dagegen oft einen gegenseitigen Warenaustausch ohne Vertrag oder Rückzahlung.<sup>138</sup> Indem dieses Verständnis von Verwandtschaft und Freundschaft auf die Kirchenpartnerschaft übertragen wird, können sich sowohl Konflikte in Bezug auf Rückzahlungen und Vertragsvereinbarungen als auch in Bezug auf zwischenmenschliche Beziehungsmuster ergeben.

---

<sup>134</sup> Vgl. global e.V., Märchen, 11-14.

<sup>135</sup> Vgl. Thomas Schuster (Hg.). Partnerschaft über-dacht. Analyse internationaler kirchlicher Partnerschaften, Hamburg 2006., 16.

<sup>136</sup> Interessant ist, dass der deutsche Berichtband über die Konferenz in Whitby von der brüderlichen Gemeinsamkeit und nicht von Partnerschaft berichtet. Die verwandtschaftliche Beziehung, die jedoch auch jahrhundertlang christlich geprägt war, übersetzte den englischen Begriff *partnership* für die deutschen Teilnehmer wohl am besten (vgl. Walter Freytag, Der große Auftrag. Weltkrise und Weltmission im Spiegel der *Whitby*-Konferenz des Internationalen Missions-Rats. Bericht der deutschen Teilnehmer, Stuttgart 1948, 87-95).

<sup>137</sup> Vgl. Eila Helander, A Sociological Approach to Partnership Relations within the Context of Missions, in: Dies; Niwagila, Wilson B., The Partnership and Power. A Quest for Reconstruction in Mission (Makumira Publication Bd. 7), Erlangen 1996, 16-76: 32f.

<sup>138</sup> Vgl. a.a.O., 32-34. Vgl. Bauerochse, Miteinander, 433.

Auch das zweite Sprichwort *Umoja ni nguvu* (Einheit ist Kraft),<sup>139</sup> bedeutet, dass ein Mensch nur durch andere leben kann. MBITI übersetzt dieses Konzept mit: „I am because we are and, since we are, therefore I am.“<sup>140</sup> Die ostafrikanischen Verstehensmöglichkeiten des Begriffes „Partnerschaft“ stellen also das „Wir-Gefühl“ und die gegenseitige Unterstützung in den Vordergrund. KILEO weist darauf hin, dass diese Konzepte zwar Großteile der afrikanischen Gesellschaft widerspiegeln, sich das „Wir-Gefühl“ jedoch auch als Gruppenbildung gegen andere Gruppen entpuppen kann.<sup>141</sup>

## 2.2 Projektbezogene Partnerschaftsarbeit oder: Das Problem des Geldes und der Macht

Die meisten Missionswerke, Kirchenkreise und Gemeinden sind sich der Ambivalenzen der Projektförderung innerhalb von Kirchen-partnerschaften bewusst, allerdings werden sowohl auf afrikanischer als auch auf deutscher Seite trotzdem als nötig, hilfreich und bedürfnisorientiert angesehen. Folgendes Zitat eines Tansaniers verdeutlicht diese These:

„Geldtransfers beeinflussen die Partnerschaftsarbeit massiv: ABER: Beide Seiten benötigen Projekte mit Spenden. Wir in Tansania, um Entwicklung schneller erfahren zu können. Ihr in Deutschland, damit bei Euch Weihnachten werden kann. Denn ohne dass Ihr spenden dürft, kann es bei euch nicht richtig Weihnachten werden.“<sup>142</sup>

Die Ambivalenzen des Helfens betrachtet ALBERT aus psychologischer Sicht. Gerade für den Hilfsempfänger bedeutet Hilfe nicht nur Linderung der Not, sondern kann durch fehlende Möglichkeiten der Rückzahlung oder andauernder Abhängigkeit zu einem geringeren Selbstwertgefühl führen.<sup>143</sup> Dies könne nur verhindert werden, wenn Hilfe im Sinne einer Reziprozität, einer Gleichberechtigung des Helfenden und des Hilfsempfängers geschieht. Ansonsten verfestigt sich ein Gefälle der Einseitigkeit, das auf Seiten des Hilfeempfängers zu einer andauernden gefühlten Hilflosigkeit führt. Davon ausgenommen ist eine kurzfristige Unterstützung in einer Notsituation, die – wenn sie normativ angemessen ist – als Geschenk

<sup>139</sup> Dieses Sprichwort hat ein Äquivalent in der südafrikanischen Sprache isiXhosa: *Ubuntu*. Desmond Tutu sieht Ubuntu als Zeichen der menschlichen Verbundenheit. Wenn es einer Person schlecht geht, geht es allen schlecht. Nelson Mandela benutzte selbigen Begriff, um Menschen zu ermutigen, die Mehrung ihrer eigenen Fähigkeiten für die Gemeinschaft einzusetzen (Vgl. Emmanuel Kileo, Weiß-Sein als ideologisches Konstrukt in kirchlichen Süd-Nord Partnerschaften, Neuendettelsau 2014., 122f.).

<sup>140</sup> Mbiti, *African Religions and Philosophy*, 141. Dieses Konzept wurde „(...) in den nationalistischen Bewegungen als ‚harmabee‘ (etwa: ‚Zusammen-am-gleichen-Strang-ziehen‘) in Kenia und als ‚bega kwa bega‘ (etwa: ‚Schulter an Schulter‘) in Tansania weiter definiert (Kileo, Weiß-Sein, 123).

<sup>141</sup> Vgl. Kileo, Weiß-Sein, 125.

<sup>142</sup> Anonymes Zitat eines Tansaniers, in: Thomas Schuster, *Evaluation: Gut gemacht oder nur gut gemeint? Kirchliche Partnerschaften auf dem Prüfstand*, Leipzig 2015., 38 (Zitat im Original in kursiv).

<sup>143</sup> Vgl. Anika C. Albert, *Helfen als Gabe und Gegenseitigkeit. Perspektiven einer Theologie des Helfens im interdisziplinären Diskurs*, Heidelberg 2010, 138.

empfangen werden kann und keiner Rückzahlung bedarf, da sie keine langfristige Abhängigkeit erzeugt.<sup>144</sup>

Genau diese Abhängigkeit wird aber in den meisten deutsch-afrikanischen Kirchenpartnerschaften geschaffen, so BAUEROCHSE und PIEPEL. Dies liegt einerseits daran, dass durch Projektförderung westliche Vermögensstandards als Norm transportiert werden und sogenannte Wohlstandsinseln entstehen, ohne die dann auch der afrikanische Partner nicht mehr leben möchte. Andererseits befriedigen Spenden das Bedürfnis der Deutschen zu wissen, wohin das Geld fließt. Teilen bedeutet in dem Zusammenhang dann v.a. Teilen von Ressourcen bzw. deutsches Geben und afrikanisches Nehmen.<sup>145</sup> Negativ interpretiert verdecken die Spenden der Deutschen die eigentlichen Armut- und Ungerechtigkeitsursachen im Partnerland, mit denen sich dann nicht mehr beschäftigt werden muss, bzw. die dadurch noch verfestigt werden.<sup>146</sup> Positiv interpretiert ist der Wunsch nach einer Direktspende dem Willen entsprungen, die in Deutschland oft ausgelagerte diakonische Verantwortung der Gemeinde wahrzunehmen. Dies wirkt jedoch nur dann glaubwürdig, wenn die eigene Beteiligung an der Ungerechtigkeit der Welt thematisiert wird.<sup>147</sup>

Projekte scheitern oft an Korruption, Veruntreuung oder auch nur am Verdacht derselben. Deswegen haben Missionswerke Richtlinien gegen Korruption entworfen, die diese einzudämmen versuchen. Das Problem dabei sei, so KILEO, dass z.B. das *Evangelische Missionswerk in Deutschland* (EMW) eine Richtlinie gegen Korruption ohne ihre Partner aus dem Süden entworfen habe, von diesen jedoch eine Unterzeichnung erwartet werde. Im schlimmsten Falle sieht die Richtlinie eine Beendigung einer Partnerschaft vor.<sup>148</sup> Diese Vorgehensweise zeugt einerseits von einer Machtausübung des Nordens und andererseits von einem diskriminierenden Vorurteil gegen die Partner des Südens, wenn Veruntreuung mit afrikanischer Kultur gleichgesetzt werde, so KILEO an anderer Stelle:

„Eine ‚gefährliche Kultur‘ wird in der Beziehung zwischen Norden und Süden hergestellt, aber dem Missbrauch als globalem und sozialem Phänomen wird nicht die entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt. Anders gesagt, soziale Probleme sollten auf keinen Fall ethnisiert werden, weder als ‚typisch‘ afrikanisch noch als ‚typisch‘ europäisch.“<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. a.a.O., 139-141.

<sup>145</sup> Vgl. Bauerochse, *Miteinander* 394-396. Vgl. Klaus Piepel, *Lerngemeinschaft Weltkirche. Lernprozesse in Partnerschaften zwischen Christen der Ersten und der Dritten Welt* (Misereor-Dialog Bd. 7), Aachen 1993., 330.

<sup>146</sup> Vgl. a.a.O., 326f.

<sup>147</sup> Vgl. a.a.O., 332, 340. Die in diesem Zusammenhang oft benutzte Phrase „Solidarität“ ist laut Glocal e.V. nur ein weiteres Synonym für machtbasierte Hilfe, denn die Solidarität mit einem Partner impliziert die Herrschaft des einen über den anderen, da die Solidarität nur von dem Mächtigeren ausgeht und eine wohlwollende Zuwendung darstellt. Solidarität zwischen zwei Partnern hingegen symbolisiert die eigentliche Bedeutung des Wortes: die Verbundenheit mit- und untereinander (vgl. Glocal e.V., *Märchen*, 15).

<sup>148</sup> Vgl. Kileo, *Weiß-Sein*, 258.

<sup>149</sup> A.a.O., 231.

Projektbezogene Partnerschaftsarbeit läuft damit Gefahr faktisch in den Partnerschaftsmodellen der 1970er Jahre zu verbleiben.

### 2.3 Besuchsbezogene Partnerschaftsarbeit oder: Das Problem der Verständigung

Eine Partnerschaft, die aus gegenseitigen Besuchen besteht, stellt eine Alternative zu einer projektbasierten Partnerschaftsarbeit dar. In der Realität werden Kirchenpartnerschaften meist sowohl mit Projekten als auch durch Besuche gepflegt. Gegenseitige Besuche „auf Augenhöhe“ werden sowohl von afrikanischer als auch von deutscher Seite gewünscht. V.a. auf afrikanischer Seite wird mehr Reziprozität, z.B. in Finanzierung der Kost und Logis verlangt.<sup>150</sup> Afrikanerinnen und Afrikaner wünschen sich des Weiteren ein gemeinsames Lernen in z.B. Glaubensdingen und der geistlichen Problembewältigung<sup>151</sup> und das Teilen der Kultur, der Gaben, Talente und Lebensweisen, aber auch der Probleme<sup>152</sup> sowie der gegenseitigen Begleitung in Gottes Mission.<sup>153</sup> GUGU SHELEMBE aus Südafrika hält Besuchsreisen für wichtig in Bezug auf eine Entmystifizierung der afrikanischen Lebensweise. Sie erwartet von der Partnerschaft Bildungsarbeit und fordert Austausch-programme, Bibelarbeiten und ökumenische Gottesdienste.<sup>154</sup> Besuchsreisen auf Basis der Reziprozität können zur Gleichheit der Partner führen, so HELANDER:

„Generalized reciprocity maintains equality between the parties involved in spite of differences between those involved. Interdependence, belonging to each other, is more important than the resources exchanged.”<sup>155</sup>

Ziel der Besuchsreisen ist demnach ein breiteres Vertrauen zueinander, geschaffen durch Beziehungsarbeit und interkulturellem Lernen.

Gerade am Ziel des interkulturellen Lernens scheitern deutsch-afrikanische Kirchenpartnerschaften aber immer wieder, so BAUEROCHSE. Dies liegt v.a. an der Form der Besuche, dessen Vorbereitung eher konzeptionelle Fragen beinhalten und deren Nachbereitung oft nicht mehr als Fotovorträge oder auch nur Grußworte ausmachen.<sup>156</sup> Die Besuchsreisen der deutschen Delegation in Afrika führt oft sogar zur Verfestigung von Vorurteilen und Klischees, da die „(...) überschäumende Herzlichkeit und Fröhlichkeit (...)“<sup>157</sup> jeden Tag erlebt wird. Dies liegt v.a. an der Struktur der Besuche, deren Qualität auf afrikanischer Seite an der Quantität

<sup>150</sup> Daniel J. Lyatuu, They should eat what we eat!, in: Thomas Schuster (Hg), Partnerschaft über-dacht, Analyse internationaler kirchlicher Partnerschaften, Hamburg 2006, 7f.

<sup>151</sup> Vgl. A.a.O., 8.

<sup>152</sup> Vgl. Loveland Makundi (Tansania) in: Nordelbisches Zentrum für Weltmission und kirchlichen Weltdienst (Hg.), *Ökumene in Nordelbien – zukunftsfähige Partnerschaften gestalten*. Dokumentation, Hamburg 2011, 13.

<sup>153</sup> Vgl. Luke Nzioko Mwololo (Kenia) in: a.a.O., 16.

<sup>154</sup> Gugu Shelembe (Südafrika) in: a.a.O., 18f.

<sup>155</sup> Helander, Approach, 67.

<sup>156</sup> Vgl. Bauerochse, Miteinander, 324-327.

<sup>157</sup> Aa.O., 328.

der besuchten Gemeinden und Kirchen gemessen wird. Bei diesen kurzen Einblicken werden oft nur die Gäste bewirtschaftet und ihnen Lieder und Tänze vorgeführt. Die Versuche der Deutschen diese „afrikanische“ Spiritualität in einen deutschen Gemeindealltag zu integrieren, scheitern regelmäßig. Zeit für Austausch über Alltäglichkeiten und Probleme oder gemeinsame Bibelstudien, Gebete etc. bleibt meist nicht.<sup>158</sup> Die Form der Besuche der Afrikaner in Deutschland unterscheidet sich nur unwesentlich. Auch in Deutschland werden die Besucher in Gemeindegruppen, Missionswerken, Landeskirchenämtern etc. herumgeführt mit dem Unterschied, dass nicht die ganze Gemeinde, sondern nur Einzelpersonen Führungen übernehmen.<sup>159</sup> Gerade der Austausch und das gemeinsame Erleben der verschiedenartigen Spiritualität hätte laut PIEPEL die Chance, eine wirkliche Lerngemeinschaft zu initiieren, da in dieser Form Glaube, Mystik und Alltag in wechselseitiger Beziehung als Geschenk angesehen werden können.<sup>160</sup>

PIEPEL erläutert, warum es besuchsbezogenen Partnerschaften so schwerfällt, voneinander zu lernen:

„Der ‚eingengegte Blick‘ auf den Partner und das Bemühen, möglichst viel von ihm und über ihn in Erfahrung zu bringen, gehen mit einer ‚Ausblendung‘ der eigenen Lebenswirklichkeit einher, die relevante, d.h. identitäts- und verhaltensverändernde Lernprozesse verhindert.“<sup>161</sup>

Lernprozesse scheitern demnach am mangelnden Reflektionsvermögen der eigenen Lebensrealität bzw. der Angst, dass die Partnerschaft radikalere Veränderungen und Herausforderungen im eigenen Leben fordert als gemeinhin angenommen. Hinzu kommt ein Ohnmachtsgefühl, wenn die eigene Verstrickung in weltpolitische Ungerechtigkeiten zutage kommt.<sup>162</sup> Partnerschaften verkommen dann zu irrelevanten Veranstaltungen, wenn es nur um den Austausch „exotischen“ Wissens geht und keine Alltagsrelevanz für alle Beteiligten besteht. Wenn sie jedoch von den Deutungsmustern der Einzelnen bzw. von der Frage nach der Einbindung der lokalen Kirche in die globale Welt ausgehen, kann über den Austausch von Alltagsgeschichten und -problemen die Erkenntnis entstehen, dass die eigenen Werte und Normen nicht unbedingt gültig sind.<sup>163</sup> Alltagsrelevant wird die Partnerschaft dann, wenn ein Besuch nicht nur pädagogische, sondern auch politische Implikationen hat, die die jeweiligen Partner bei sich zu Hause umsetzen. Erst dann kann Solidarität zwischen den Partnern glaubwürdig erscheinen und ein Nord-Süd-Gefälle aufgehoben werden.<sup>164</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. a.a.O., 329-332.

<sup>159</sup> Vgl. a.a.O., 333-336.

<sup>160</sup> Vgl. Klaus Piepel, Lerngemeinschaft Weltkirche. Lernprozesse in Partnerschaften zwischen Christen der Ersten und der Dritten Welt (Misereor-Dialog Bd. 7), Aachen 1993., 302, 315.

<sup>161</sup> A.a.O., 262.

<sup>162</sup> Vgl. a.a.O., 262f.

<sup>163</sup> Vgl. a.a.O., 296-271.

<sup>164</sup> Vgl. a.a.O., 274.

### 3. Fazit oder: Chancen und Nutzen des Befähigungsansatzes (*Capability Approach*) für deutsch-afrikanische Kirchenpartnerschaften

Die Idealziele der Partnerschaft, die sich aus dem obigen Kapitel ergeben, sind die Förderung des interkulturellen Austausches, das Teilen von Ressourcen, Gaben und der Spiritualität, sodass jeder Beteiligte gut leben kann, sowie die Intensivierung der gegenseitigen Beziehungen im Sinne einer Freundschaft. Das Idealziel des Befähigungsansatzes ist es, jeden Menschen zu einem guten Leben im individuellen Sinne zu befähigen. Der Wert der Lebensqualität ergibt sich dabei aus der Fähigkeit, unterschiedliche Arten von Leben führen zu können und fähig zu sein, dafür Verantwortung zu übernehmen. Im Sinne einer positiven Freiheit wird nicht danach gefragt, was für die Person getan werden kann, sondern was die Person tun kann. Die Befähigung der Person ist somit die Befähigung zur Freiheit zum Wohlergehen und zur Handlungsfreiheit. Güter und Ressourcen haben nur insofern einen Wert, als sie – gestellt in den Dienst des Menschen – diesem behilflich sind, seine Chancen zu verwirklichen und über die Schwelle des guten, menschenwürdigen Lebens zu treten. Welche Chancen birgt der Befähigungsansatz, um die Idealziele der Partnerschaft zu erreichen?

#### 3.1 Chancen für konzeptionelle Partnerschaftsarbeit

Bei der theologischen Partnerschaftsarbeit stehen v.a. die verschiedenen Verständnisse des Begriffes „Partnerschaft“ konträr zueinander. Mit Hilfe des Befähigungsansatzes und der Kritik an einem Güteransatz und Utilitarismus kann sich jedoch auf theologische Partnerschaftsarbeit fokussiert und dadurch Verständnis füreinander gewonnen werden: Gott ist derjenige, der die Menschen befähigt, er ist schöpfungstheologisch gesehen der Partner des Menschen und seine Gemeinschaftstreue ist Grund für eine mögliche Gemeinschaft der Menschen untereinander. Gemeinschaft bedeutet dabei keinen Verlust der eigenen Identität, sondern eine Bereicherung durch die anderen. Für die deutschen Partner könnte es hilfreich sein, im Sinne der frühchristlichen *koinonia* eher von „Geschwisternschaft“ zu sprechen, um die afrikanische Sichtweise besser zu verstehen. Die Religion darf dabei, so SEN, nicht zu einer Ideologie verkommen, die den Menschen über seine prekäre Lage hinwegtäuscht. V.a. NUSSBAUMS anerkennende Interpretation der Rolle der Religion kann für theologische Partnerschaftsarbeit fruchtbar sein, da sie die Religion als hilfreich ansieht, die Grundfähigkeitenliste zu erreichen, die individuelle Sinnsuche und die Entwicklung des Menschen zu sich selbst zu befördern. Dies kann gemäß der Interpretation der Ethik des *menschenwürdigen Lebens* und der theologischen Interpretation des Befähigungsansatzes nur in Gemeinschaft passieren, die in Freiheit füreinander entsteht. Diese Gemeinschaft basiert dann nicht auf einem Gütertausch, sondern

einem geschwisterlichen und freundschaftlichen Verhältnis, welches Gottes Partnerschaft mit den Menschen zur Grundlage hat.

### 3.2 Chancen für projektbezogene Partnerschaftsarbeit

Der Befähigungsansatz kann projektbezogene Partnerschaften auf mehreren Ebenen transformieren: Erstens fragt er, wie die Lebensqualität für die Menschen tatsächlich verbessert werden kann. Wohlergehen wird dabei nicht unbedingt an Reichtum geknüpft, sondern an ein würdevolles Leben. Auch in Kirchenpartnerschaften kann gefragt werden, welche Ziele der Mensch aus gutem Grund wertschätzt und deshalb für lebenswert hält. Befähigung bedeutet dann, den Menschen zu diesem Leben in positiver Freiheit zu verhelfen. Die ethische Reflektion, nach der der Befähigungsansatz die Aktivierung zur Eigenverantwortung und das Prinzip der Subsidiarität („Hilfe zur Selbsthilfe“) beinhaltet, hat gezeigt, dass durch Befähigung ein selbstbestimmtes Leben möglich gemacht werden kann. Für Kirchenpartnerschaften impliziert dies, Befähigung zur Eigenverantwortung sowohl in Afrika als auch in Deutschland zu fördern, sodass Abhängigkeitsverhältnisse abgebaut werden können.

Zweitens kann der von NUSSBAUM vorgeschlagene und relativ anpassungsfähige Schwellenwert insofern helfen, als er eine Diskussion darüber ermöglichen kann, was Voraussetzungen für ein menschenwürdiges Leben sind und wo eine Schwelle erreicht ist, bei der eine Partnerkirche Unterstützung braucht, um diese Würde schützen und stützen zu können. Diese Diskussion sollte auch einen Austausch darüber beinhalten, welche Strukturen geschaffen werden müssen, um ein gutes Leben im Sinne der zweiten von NUSSBAUM genannten Schwelle zu ermöglichen und welche Ressourcen dafür notwendig bzw. inwiefern die Kirche dazu befähigt werden muss. Dieser Prozess wird auch theologische Überlegungen beinhalten. Denn so wie der Befähigungsansatz nicht für uniforme Gleichheit plädiert, ist auch die biblische „Option für die Armen“ nicht an einem homogenen Geber-Nehmer-Verhältnis interessiert, sondern an der Bevorzugung derjenigen, die nichts haben. Der Befähigungsansatz ist damit kein Plädoyer gegen Hilfe an sich, sondern für eine gemeinsame Festlegung auf Basis des „öffentlichen Vernunftgebrauchs“<sup>165</sup> bzw. der „praktischen Vernunft“<sup>166</sup>. Bei der Festlegung ist zu beachten, dass Lebensqualität höchst unterschiedlich bewertet werden kann und es keineswegs darum gehen darf, ein westliches Wohlstandsideal zu implementieren.

Drittens stellt sich die Frage, wer wen befähigt. Im Ansatz von SEN und NUSSBAUM ist es Aufgabe der Regierung zu befähigen. In Kirchenpartnerschaften – wenn sie tatsächlich auf Augenhöhe stattfinden sollen – kann dies nur bedeuten, dass die „Regierungen“ der Partner,

---

<sup>165</sup> Sen, *Gerechtigkeit*, 45.

<sup>166</sup> Nussbaum, *Die Grenzen der Gerechtigkeit*, 112-114.

also die Entscheidungsgremien der jeweiligen Organisationen sowohl deutsche als auch afrikanische Mitgliedskirchen zu einem guten Leben und zu einem guten Miteinander befähigen. Dafür ist m.E. die Frage essenziell, wer welche Fähigkeiten mitbringt und was die Partner *gegenseitig* voneinander lernen können, sodass die eine die andere Seite befähigt, ohne dass zwangsläufig ein Gütertausch stattfinden muss. Dadurch wird die Frage der Afrikaner ernst genommen, was sie für Deutsche tun können. Des Weiteren ist in Kirchenpartnerschaften zu fragen, was es überhaupt bedeutet, ein gutes Leben zu haben. Die theologische Interpretation hat verdeutlicht, dass ein gutes Leben im christlichen Sinne die Bestimmung zur Gottebenbildlichkeit beinhaltet, sowie dass Gott derjenige ist, der zu diesem Leben befähigt. Dies ist nicht zu pauschalisieren, aber wenn sich die Mitarbeiter der Missionswerke und Kirchenpartnerschaften als „Mitarbeiter Gottes“ ansehen, kann das Gefälle in der Frage, wer wen befähigt, aufgehoben werden und eine dynamische Beziehung im Sinne der Gemeinschaftstreue Gottes entstehen. Der oberste Wunsch eines jeden Partners wäre es dann, die Lebensqualität des jeweils anderen zu verbessern – auf deutscher und auf afrikanischer Seite.

### 3.3 Chancen für besuchsbezogene Partnerschaftsarbeit

Um besuchsbezogene Kirchenpartnerschaften relevanter und ergebnisreicher zu gestalten, ist, wie oben deutlich wurde, v.a. interkulturelles Lernen, gegenseitiges Verständnis und Toleranz entscheidend.

Durch NUSSBAUMS Idee, Alltags- und Universalgeschichten zur anthropologischen Reflexion über das Wesen des Menschen zu machen kann durch das Teilen sowohl afrikanischer als auch deutscher Märchen, Geschichten und Mythen gegenseitiges Verständnis in Bezug auf die Fragen, woher man kommt und wie man leben will erworben werden. Der Austausch über die Bibel als Universalsammlung verschiedener anthropologischer Geschichten kann für christliche Partnerschaften zu einem höheren Gemeinschaftsgefühl beitragen. Daher plädiere ich gerade bei deutsch-afrikanischen Besuchsreisen für eine Maximierung der Bibelarbeiten und -gesprächskreise, da diese die unterschiedlichen Weltansichten verdeutlichen und zu einem vertieften Verständnis füreinander führen können. Das, was in NUSSBAUMS Ansatz für Staaten die *starke vage Konzeption des Guten* ist, kann für Kirchenpartnerschaften ein ökumenisches, kulturübergreifendes Verständnis der Bibel sein. Sie ist *stark*, weil sie gemeinschaftsfördernd ist, und *vage*, weil sie Raum für kultur-spezifische Interpretationen gibt.

Sowohl NUSSBAUMS architektonische Fähigkeit der *Zugehörigkeit*, die theologische Reflexion der *Gemeinschaftstreue* als auch die ethische Reflektion des *menschenwürdigen Lebens* kommen zu dem Schluss, dass der Mensch grundsätzlich ein abhängiges und soziales Wesen ist. Teilnehmer der Besuchsreisen können lernen, dass sie nicht nur zu ihrer eigenen Kultur und Lebensweise

gehören, sondern auch zum Partner und zur einen, weltweiten Kirche. Die für NUSSBAUM identitätsstiftende Rolle der Religion kann Teilnehmer in Partnerschaftsbesuchen bestärken, ihre eigene Spiritualität als Teil ihrer Identität anzunehmen, die sie in der Partnerschaft teilen und leben wollen, was zu einem besseren Verständnis des Anderen führt. Im Bereich des interkulturellen Lernens kann ebenso der komparative Ansatz SENS, der die Gesellschaften vergleicht, um das für die Menschen gute Leben herauszufinden, hilfreich sein. Im Vergleich der verschiedenen Gesellschaften und Strukturen kann die Wahrnehmung des Fremden ernst genommen werden und zu der Befähigung führen, sich selbst zu hinterfragen, seinen Alltag zu überdenken und weltpolitische Verantwortung vor Ort zu übernehmen. Der Fremde wird dann – auch durch SENS Betonung der pluralen Identitäten – nicht nur als Afrikaner/Deutscher etc. gesehen, sondern Partner und Freund, von dem etwas gelernt werden bzw. der auch zu einem Spiegelbild der eigenen Lebensweise werden kann und dadurch zu einer offeneren und toleranteren Weltsicht befähigt.

### 3.4 Ertrag

Es wurde deutlich, dass die Idealziele der Partnerschaft durchaus mit den Idealzielen des Befähigungsansatzes kompatibel sind. Der Hauptertrag liegt m.E. darin, dass sich deutsch-afrikanische Kirchenpartnerschaften mit Hilfe des Befähigungsansatzes noch einmal neu fragen können, wie ein für sie gutes Leben und eine für sie gute Partnerschaft aussieht. Anstatt eines Warenaustausches plädiere ich für einen primären Austausch der Fähigkeiten, bei der sich erst jeder für sich bewusst macht, welche Fähigkeiten er besitzt, was er selbst sein kann und will und was er davon dem Anderen weitergeben möchte. Projektförderung wäre dann nach einem langen Prozess des gegenseitigen Kennenlernens und Wertschätzens möglich. Die Idealziele der Kirchenpartnerschaften – Freundschaft, Teilen von Ressourcen, Gaben und Spiritualität – könnten insofern verwirklicht werden, als Ressourcen nur dann fließen, wenn sie zur gegenseitigen Befähigung beitragen. Das Teilen der Gaben (im Sinne von Talenten) und der Spiritualität könnten den anderen befähigen, sowohl sich selbst als auch den anderen besser kennenzulernen bzw. sich selbst im Anderen zu erkennen. Dies würde nicht zu einem Abhängigkeitsverhältnis führen, sondern den Weg zu einem Freundschaftsverhältnis bahnen.

# Vertrauen in professionellen Sorgebeziehungen stiften und Selbstbestimmung ermöglichen

*Johanna Göpfert/ Anne-Christin Linde*

## 1. Einleitung

Das freiwillige Angebot der gesundheitlichen Versorgungsplanung zielt darauf, die Selbstbestimmung von Bewohnerinnen und Bewohnern stationärer Pflegeeinrichtungen zu stärken. Gleichzeitig ist für die Ausgestaltung des Angebots Vertrauen auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich. Im Rahmen der gesundheitlichen Versorgungsplanung können Bewohnerinnen und Bewohner in mehreren Gesprächen mehr Klarheit darüber erlangen, was sie sich im Fall einer schweren Krankheit und in der Sterbephase wünschen und dies auf Wunsch dokumentieren.<sup>1</sup> Die dritte Empfehlung der S1-Leitlinie ‚Soziale Teilhabe und Lebensqualität in der stationären Altenhilfe unter den Bedingungen der COVID-19-Pandemie‘ hebt die Bedeutung einer qualifizierten Begleitung bei der Willensbildung der Bewohnerinnen und Bewohner hervor.<sup>2</sup> Die Bewohnerinnen und Bewohner sollen durch eine qualifizierte Gesprächsbegleitung eine Unterstützung in ihrer individuellen Reflexion erhalten, nicht aber in ihrer Entscheidung beeinflusst werden.<sup>3</sup> In diesen höchstpersönlichen Abwägungen und Auseinandersetzungen werden häufig eigene Erfahrungen mit schwerer Krankheit sowie die Erfahrungen mit dem Sterben Anderer reflektiert. Manchmal sind es auch Ängste, die den Prozess des Vorausverfügens leiten, wie etwa: ‚So wie bei meiner Schwester, soll es bei mir einmal nicht sein.‘ Erfahrungen nehmen Einfluss auf die Wünsche und Vorstellungen der Bewohnerinnen und Bewohner für ihre letzte Lebensphase und ihr Sterben. Eine Auseinandersetzung mit diesen Erfahrungen im Prozess des Vorausverfügens wird explizit

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsche interprofessionelle Vereinigung – Behandlung im Voraus Planen et al., Ambulante patientenzentrierte Vorausplanung für den Notfall. Ein Leitfadens aus Anlass der Covid-19-Pandemie, 2020, [https://www.dgpalliativmedizin.de/images/Ambulante\\_patientenzentrierte\\_Vorausplanung\\_fuer\\_den\\_Notfall\\_LEITFADEN\\_20200409\\_final.pdf](https://www.dgpalliativmedizin.de/images/Ambulante_patientenzentrierte_Vorausplanung_fuer_den_Notfall_LEITFADEN_20200409_final.pdf) (Zugriff am 06.05.2021).

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., S1 Leitlinie Soziale Teilhabe und Lebensqualität in der stationären Altenhilfe unter den Bedingungen der COVID-19-Pandemie. Langfassung, AWMF online. Das Portal der wissenschaftlichen Medizin 2020, 12, [https://www.awmf.org/uploads/tx\\_szleitlinien/184-0011\\_S1\\_Soz\\_Teilhabe\\_Lebensqualitaet\\_stat\\_Altenhilfe\\_Covid-19\\_2020-10\\_1.pdf](https://www.awmf.org/uploads/tx_szleitlinien/184-0011_S1_Soz_Teilhabe_Lebensqualitaet_stat_Altenhilfe_Covid-19_2020-10_1.pdf) (Zugriff am 06.05.2021).

<sup>3</sup> Vgl. GKV-Spitzenverband, Vereinbarung nach § 132g Abs. 3 SGB V über Inhalte und Anforderungen der gesundheitlichen Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase vom 13.12.2017, 2017, [https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/hospiz\\_palliativversorgung/versorgungsplanung/Vereinbarung\\_nach\\_132g\\_Abs\\_3\\_SGBV\\_ueber\\_Inhalte\\_und\\_Anforderungen\\_der\\_gesundheitlichen\\_Versorgungsplanung.pdf](https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/hospiz_palliativversorgung/versorgungsplanung/Vereinbarung_nach_132g_Abs_3_SGBV_ueber_Inhalte_und_Anforderungen_der_gesundheitlichen_Versorgungsplanung.pdf) (Zugriff am 06.05.2021).

empfohlen.<sup>4</sup> Die gesundheitliche Versorgungsplanung wird in Deutschland aktuell gemäß § 132g Abs. 3 SGB V nur für stationäre Pflegeeinrichtungen und Einrichtungen der Eingliederungshilfe<sup>5</sup> von der Krankenkasse refinanziert. Erfahrungen, welche die Bewohnerinnen und Bewohner in den stationären Pflegeeinrichtungen insbesondere mit der dort gelebten Sorgeskultur und der geleiteteten Palliativversorgung machen, sind daher für die individuellen Abwägungen und Entscheidungen häufig grundlegend.<sup>6</sup> Es liegt nahe, dass die Erfahrungen beispielsweise mit Abschiedsfeiern für verstorbene Mitbewohner oder eigene Erfahrungen mit Einweisungen ins Krankenhaus, Einfluss auf die individuellen Vorstellungen darüber nehmen, wie sich Bewohnerinnen und Bewohner ihre Versorgung und Begleitung in der letzten Lebensphase vorstellen. Hier kommt allen professionell Sorgenden in den stationären Pflegeeinrichtungen eine besondere Verantwortung zu, die Letztverlässlichkeit in der Palliativversorgung bestmöglich einzulösen. Diesen Anspruch sicherzustellen ist gerade auch in der Covid-19-Pandemie bedeutungsvoll geworden.<sup>7</sup> Im Sinne der Letztverlässlichkeit versichern die professionell Sorgenden, bis zuletzt alles zu tun, um Symptome und individuelles Leiden bestmöglich zu lindern und nach dem Willen der Betroffenen zu handeln<sup>8</sup>. Dem Erhalt und der Sicherstellung der Mitwirkung der Zusammenarbeit mit externen Sorgenetzwerken gilt

<sup>4</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, Patientenverfügung. Leiden – Krankheit – Sterben. Wie bestimme ich, was medizinisch unternommen werden soll, wenn ich entscheidungsunfähig bin?, Berlin 2019, 15, [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=16&ved=2ahUKEwi1h8rrxrPiAhWgQxUIHQtbBSIQFjAPegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bmjv.de%2FShare\\_dDocs%2FPublikationen%2FDE%2FPatientenverfuegung.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile%26v%3D33&usq=AOvVaw31yYIfrPvvebn2\\_F-w0-oT](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=16&ved=2ahUKEwi1h8rrxrPiAhWgQxUIHQtbBSIQFjAPegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bmjv.de%2FShare_dDocs%2FPublikationen%2FDE%2FPatientenverfuegung.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D33&usq=AOvVaw31yYIfrPvvebn2_F-w0-oT) (Zugriff am 06.05.2021).

<sup>5</sup> In vorliegendem Artikel werden nur die stationären Pflegeeinrichtungen betrachtet.

<sup>6</sup> Vgl. Annette Riedel/Sonja Lehmeier/Anne-Christin Linde/Nadine Treff, Advance Care Planning – Ethische Implikationen und der damit verbundene professionelle Auftrag im Rahmen der gesundheitlichen Versorgungsplanung in der stationären Altenhilfe, in: Annette Riedel/Sonja Lehmeier (Hg.), Ethik im Gesundheitswesen, Berlin/Heidelberg 2020, 1–17.

<sup>7</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., S1 Leitlinie; Deutsche Gesellschaft für Palliativmedizin e.V., Handlungsempfehlung zur Therapie von Patient\*innen mit COVID-19 aus palliativmedizinischer Perspektive, 2020, [https://www.dgpalliativmedizin.de/images/200318\\_DGP\\_Handlungsempfehlung\\_palliative\\_Therapie\\_bei\\_COVID-19\\_Update2.pdf](https://www.dgpalliativmedizin.de/images/200318_DGP_Handlungsempfehlung_palliative_Therapie_bei_COVID-19_Update2.pdf) (Zugriff am 06.05.2021); Birgit Hartleb/Martina Hasseler, Positionspapier zu Covid-19/Corona in Pflegeheimen - ein besonderer Notfall, in: Pflegewissenschaft April, 2020, 68–72; Institut für Public Health und Pflegeforschung, Zur Situation der Langzeitpflege in Deutschland während der Corona-Pandemie. Ergebnisse einer Online-Befragung in Einrichtungen der (teil)stationären und ambulanten Langzeitpflege, 2020, [https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user\\_upload/fachbereiche/fb11/Aktuelles/Corona/Ergebnisbericht\\_Coronabefragung\\_Uni-Bremen\\_24062020.pdf](https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb11/Aktuelles/Corona/Ergebnisbericht_Coronabefragung_Uni-Bremen_24062020.pdf) (Zugriff am 06.05.2021).

<sup>8</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Palliativmedizin e.V./Deutscher Hospiz- und Palliativverband e.V./Bundesärztekammer, Handlungsempfehlungen im Rahmen einer Nationalen Strategie. Charta zur Betreuung schwerstkranker und sterbender Menschen in Deutschland, 2016, 14, [http://www.charta-zur-betreuung-sterbender.de/files/bilder/neu2%20RZ\\_161004\\_Handlungsempfehlungen\\_ONLINE.pdf](http://www.charta-zur-betreuung-sterbender.de/files/bilder/neu2%20RZ_161004_Handlungsempfehlungen_ONLINE.pdf) (Zugriff am 06.05.2021).

hier eine besondere Aufmerksamkeit. Denn eine individuelle Symptom- und Leidenslinderung in der letzten Lebensphase und in der Sterbephase ist eine interprofessionelle Aufgabe.<sup>9</sup>

Bewohnerinnen und Bewohner sind in ihrer Lebenslage darauf angewiesen, den professionell Sorgenden vertrauen zu können. Die im Rahmen der gesundheitlichen Versorgungsplanung angestrebte Stärkung der Selbstbestimmung der Bewohnerinnen und Bewohner in der letzten Lebensphase ist – vor allem in einem institutionalisierten Setting wie einer stationären Pflegeeinrichtung – eng an das Bereitstellen von ermöglichenden Bedingungen gebunden. Eine ermöglichende Bedingung für die Stärkung der Selbstbestimmung im Rahmen der gesundheitlichen Versorgungsplanung ist aus Sicht der Autorinnen, das Vertrauen auf die professionell Sorgenden. So haben die subjektiven Erfahrungen der Autorinnen als Gesprächsbegleiterinnen für die gesundheitliche Versorgungsplanung gezeigt, dass sowohl das ‚Vertrauen können‘ in das Gegenüber während der Gesprächsführung als auch das ‚Vertrauen können‘ auf die gegebenen Sorgestrukturen, einen Einfluss haben auf die Bereitschaft zur Inanspruchnahme der Gespräche, auf den Gesprächsverlauf und auch insgesamt auf die Verankerung des Angebots in der Einrichtung. Vor diesem Hintergrund gehen wir in dem vorliegenden Beitrag auf Basis einer Literaturrecherche, den folgenden Fragen nach:

- Welche Bedeutung hat Vertrauen in professionellen Sorgebeziehungen für Bewohnerinnen und Bewohner in der letzten Lebensphase?
- Wie gestaltet sich die Einbindung von Vertrauen in den selbstbestimmten Prozess des Vorausverfügens im Rahmen der gesundheitlichen Versorgungsplanung?
- Wie kann das im Prozess der gesundheitlichen Versorgungsplanung entgegengebrachte Vertrauen eingelöst und somit Selbstbestimmung ermöglicht werden?

Ziel der Auseinandersetzung ist es, die Bedeutung von Vertrauen der Bewohnerinnen und Bewohner in der letzten Lebensphase in professionellen Sorgebeziehungen für einen selbstbestimmten Prozess des Vorausverfügens anwendungsbezogen zu konkretisieren. Dabei werden drei zentrale Momente des Vertrauens im Rahmen der Palliativversorgung in stationären Pflegeeinrichtungen erörtert: Das ‚Vertrauen können‘, das ‚Vertrauen stiften‘ und das ‚Vertrauen einlösen‘. Bezugspunkt ist dabei die Rolle von Vertrauen für die Selbstbestimmung von Bewohnerinnen und Bewohner im Rahmen der gesundheitlichen Versorgungsplanung.

Zunächst wird in Kapitel 2 die Anforderung an Bewohnerinnen und Bewohner dargestellt, den professionell Sorgenden, Vertrauen zu können. Anschließend wird in Kapitel 3 und 4 die daraus resultierende Verantwortung der professionell Sorgenden diskutiert, Vertrauen zu stiften und schließlich im Sinne der Letztverlässlichkeit in der Palliativversorgung bestmöglich

---

<sup>9</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., S1 Leitlinie.

einzulösen. Abschließende Impulse regen an, dem Aspekt des Vertrauens im Rahmen der Palliativversorgung und in Prozessen des Vorausverfügens gerade in der aktuellen Krisenzeit besondere Beachtung zu schenken.

## 2. Vertrauen können

Vertrauen kann sowohl das Ergebnis als auch die Grundlage für das Gelingen sozialer Beziehungen sein.<sup>10</sup> Es ist ein wesentlicher Bestandteil von professionellen Sorgebeziehungen.<sup>11</sup> „Sorgebeziehungen bestehen zwischen dem oder den Sorgenden und dem Sorgeempfänger bzw. Sorgeadressaten.“<sup>12</sup> Sie sind im Gesundheitssystem auf das Erbringen von (Für-) Sorge ausgerichtet.<sup>13</sup> Nachfolgend werden die professionellen Sorgebeziehungen im Rahmen der Palliativversorgung in stationären Pflegeeinrichtungen zwischen den Akteuren in der interprofessionellen Palliativversorgung und den Bewohnerinnen und Bewohnern betrachtet.<sup>14</sup> An Bewohnerinnen und Bewohner in stationären Pflegeeinrichtungen stellt sich vielfach die Anforderung, dass sie Anderen vertrauen müssen. Ohne ein Vertrauen darin, dass die professionell Sorgenden die Pflege entsprechend den individuellen Wünschen und Bedürfnissen erbringen, ließe sich die professionelle Fürsorge nur schwer annehmen.

In stationären Pflegeeinrichtungen leben vorwiegend Menschen im hohen Lebensalter und mit einem hohen Bedarf an Pflege.<sup>15</sup> In dieser Angewiesenheit auf Menschen, die sie pflegen, wird die als *conditio humana* geltende grundlegende Verletzlichkeit besonders erkennbar und

---

<sup>10</sup> Vgl. Martin Endreß, Vertrauen - eine soziologische Perspektive, in: Thomas Hax-Schoppenhorst/Michael Herrmann (Hg.), *Treue und Vertrauen. Handbuch für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe*, Bern 2020, 157–169.

<sup>11</sup> Vgl. Astrid Elsbernd, Vertrauen und Nachhaltigkeit in der Pflege, in: Thomas Hax-Schoppenhorst/ Michael Herrmann (Hg.), 273-281; Michael Schmidt, *Praktische Ethik im Gesundheitswesen. Eine Klärung wichtiger Grundbegriffe*, Würzburg 2019; Niklas Luhmann, *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (UTB Soziologie 2185), Konstanz/München 2014; Holmer Steinfath, *Das Wechselspiel von Autonomie und Vertrauen - eine philosophische Einführung*, in: Holmer Steinfath/Claudia Wiesemann (Hg.), *Autonomie und Vertrauen*, Wiesbaden 2016, 11–68.

<sup>12</sup> Deutscher Ethikrat, *Hilfe durch Zwang? Professionelle Sorgebeziehungen im Spannungsfeld von Wohl und Selbstbestimmung*, Berlin 2018.

<sup>13</sup> Ebd.

<sup>14</sup> Als professionell Sorgende in der Palliativversorgung in stationären Pflegeeinrichtungen sind diejenigen Berufsgruppen zu verstehen, welche die Leistung der Palliativversorgung erbringen. In stationären Pflegeeinrichtungen umfasst dies im Kern die professionell Pflegenden. Diese koordinieren gemäß ihrem Verantwortungsbereich und Auftrag die Palliativversorgung in der Einrichtung und den Kontakt zu dem professionellen Sorgenetzwerk außerhalb der Einrichtung. Das professionelle Sorgenetzwerk umfasst insbesondere ambulante Hospizdienste, (Palliativ-)Mediziner und Seelsorgende.

<sup>15</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, *Pflegestatistik 2019. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung, 2020*, [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Publikationen/\\_publikationen-innen-pflegestatistik-deutschland-ergebnisse.html#234064](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Publikationen/_publikationen-innen-pflegestatistik-deutschland-ergebnisse.html#234064) (Zugriff am 06.05.2021).

bedeutsam.<sup>16</sup> In der letzten Lebensphase verstärkt sich diese Angewiesenheit und Verletzlichkeit.<sup>17</sup> Bewohnerinnen und Bewohner in der stationären Pflege sind gerade in dieser vulnerablen Lebenssituation darauf angewiesen, dass die Pflegenden ihren Bedarf an Sorge und Schutz erkennen.<sup>18</sup> Sie sind darauf angewiesen sich auf vertrauensvolle Beziehungen einzulassen – „Vorschussvertrauen ist nicht selbstverständlich und zugleich eine wertvolle Voraussetzung, ein hohes Gut für die pflegerische Beziehung.“<sup>19</sup> Die Ausgestaltung von Sorgebeziehungen kann eine stabilisierende und stärkende, aber auch eine manipulative und unterdrückende Wirkung haben.<sup>20</sup> Besonders in Situationen der Verletzlichkeit sind Vertrauenspersonen wichtig, welchen man die Kontrolle für Situationen und Handlungen überlassen kann, die man selbst nicht mehr bewältigen kann oder möchte.<sup>21</sup> Vertrauen ist insbesondere dann notwendig, wenn die Komplexität anstehender Entscheidungen zu groß wird. Dann dient Vertrauen dazu, Komplexität zu reduzieren.<sup>22</sup> Jemandem zu vertrauen bedeutet dabei stets auch ein Risiko einzugehen, dass Erwartungen nicht erfüllt werden und Kontrolle abgegeben werden muss.<sup>23</sup>

Vertrauen basiert auf den eigenen „Eindrücken, Wahrnehmungen, Erfahrungen und Erwartungen, die sich Menschen in entsprechenden Situationen vergegenwärtigen“<sup>24</sup> und die Einschätzung dessen führt dazu, ob die eigene Vertrauenspraxis bestätigt wird oder nicht. Vertrautheit entsteht durch gemachte Erfahrungen. „In vertrauten Welten dominiert die Vergangenheit über Gegenwart und Zukunft.“<sup>25</sup> Vertrauen basiert auf Vertrautheit, um das Zukünftige fassbarer machen zu können – Vertrauen „bedarf der Geschichte als Hintergrundsicherung.“<sup>26</sup> Erfahrungen spielen somit eine gewichtige Rolle für das Entstehen

---

<sup>16</sup> Vgl. Claudia Bozzaro/Joachim Boldt/Mark Schweda, Are Older People a Vulnerable Group? Philosophical and Bioethical Perspectives on Ageing and Vulnerability, in: *Bioethics* 32, 2018, 233–239; Andreas Kruse, Verletzlichkeit, Vergänglichkeit und Endlichkeit: Schwerkranken und sterbende Menschen im Alter, in: Ulrich Lilie/Wolfgang Beer/Edith Droste/Astrid Giebel (Hg.), *Würde und Selbstbestimmung sichern. Blinde Flecken in der Begleitung und Betreuung sterbender alter Menschen*, Esslingen 2018, 26–45; Johannes Eurich, Zuordnungsfragen und Praxisrelationen in der Diakoniewissenschaft, in: Bernhard Mutschler/Johannes Thomas Hörnig (Hg.), *Was ist Diakoniewissenschaft? Wahrnehmungen zwischen Dienst, Dialog und Diversität*, Leipzig 2018, 113–137; Berta Schrems, Vulnerabilität in der professionellen Pflegebeziehung, in: Settimio Monteverde (Hg.), *Handbuch Pflegeethik. Ethisch denken und handeln in den Praxisfeldern der Pflege (Pflegepraxis)*, 2020, 54–65.

<sup>17</sup> Vgl. Sonja Lehmeyer/Annette Riedel/Anne-Christin Linde/Nadine Treff, Die professionelle palliative Pflege und Begleitung älterer Menschen in ihrer letzten Lebensphase durch strukturierte Implementierungsprozesse organisationsspezifisch weiterentwickeln. Ein Transferkonzept für stationäre Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste, *Lage* 12020.

<sup>18</sup> Vgl. Schrems, Vulnerabilität.

<sup>19</sup> Elsbernd, Vertrauen, 274.

<sup>20</sup> Vgl. Deutscher Ethikrat, *Hilfe durch Zwang*.

<sup>21</sup> Vgl. Schmidt, *Praktische Ethik*.

<sup>22</sup> Vgl. Luhmann, *Vertrauen*.

<sup>23</sup> Vgl. Schmidt, *Praktische Ethik*; Steinfath, *Wechselspiel*.

<sup>24</sup> Endreß, *Vertrauen – soziologische Perspektive*.

<sup>25</sup> Luhmann, *Vertrauen*, 25.

<sup>26</sup> A.a.O., 26.

von Vertrauen und von Vertrautheit. Auf professionell Sorgende vertrauen zu können, sich darauf verlassen zu können, dass „die es dann schon richtig machen werden“ kann ein Wunsch und eine bewusste Entscheidung der Bewohnerinnen und Bewohner sein. Es kann eine Haltung der ‚bewusst angenommenen Abhängigkeit‘ sein.<sup>27</sup> Es ist aber auch ein Ausdruck davon, dass von den professionell Sorgenden, entsprechend ihres professionellen Berufsethos, ein vertrauensvolles Verhalten erwartet werden kann.<sup>28</sup> Denn: „Vertrauen ist nicht nur eine feste Zuversicht, sondern zugleich ein Wagnis und Risiko: Man vertraut nicht jedem und allgemein, sondern bestimmten Personen, denen man Macht zugesteht und sich dadurch verletzlich macht.“<sup>29</sup> Häufig haben die Bewohnerinnen und Bewohner jedoch auch nicht eine echte Wahl, ob sie Vertrauen schenken möchten.<sup>30</sup> Sie sind darauf angewiesen, auf die Personen zu vertrauen, denen sie sich im Rahmen der professionellen Sorgebeziehungen anvertraut haben. Das macht deutlich, dass Bewohnerinnen und Bewohner, die sich in einer vulnerablen Lebenssituation befinden, einen Anspruch haben, in alle professionell Sorgenden Vertrauen zu dürfen.<sup>31</sup>

Der Anspruch an die professionell Sorgenden findet sich in berufsethischen Kodizes formuliert.<sup>32</sup> So benennt der Ethikkodex des International Council of Nurses, dass Pflegende in „ihrem Verhalten Werte wie Respekt, Aufmerksamkeit und Eingehen auf Ansprüche und Bedürfnisse, sowie Mitgefühl, Vertrauenswürdigkeit und Integrität [zeigen].“<sup>33</sup> Durch die besondere Lebenssituation, in welcher sich Bewohnerinnen und Bewohner in der stationären Pflege befinden, ist das Vertrauen in eine bedingungslos verlässliche Begleitung und Betreuung bis zuletzt unerlässlich.<sup>34</sup> Auch die Charta zur Betreuung schwerstkranker und sterbender Menschen sieht es als Aufgabe von familiärer, professioneller und ehrenamtlicher Hilfe, dass

<sup>27</sup> Andreas Kruse, *Lebensphase hohes Alter: Verletzlichkeit und Reife*, Berlin/Heidelberg/s.l. 2017, 89.

<sup>28</sup> Vgl. Claudia Wiesemann, *Vertrauen als moralische Praxis – Bedeutung für Medizin und Ethik*, in: Holmer Steinfath/Claudia Wiesemann (Hg.), 69–100: 86.

<sup>29</sup> Alexis Fritz, *Vertrauen in Beziehung und Organisationen*, in: Thomas Hax-Schoppenhorst/Michael Herrmann (Hg.), 434–448.

<sup>30</sup> Vgl. Giovanni Maio, *Der Heilberuf als Versprechen*, in: Thomas Hax-Schoppenhorst/Michael Herrmann (Hg.), 58–66.

<sup>31</sup> Wiesemann, *Vertrauen*, 78.

<sup>32</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Bundesministerium für Gesundheit, *Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen*, Berlin 132019, <https://www.bmfsfj.de/blob/93450/534bd1b2e04282ca14bb725d684bdf20/charta-der-rechte-hilfe-und-pflegebeduerftiger-menschen-data.pdf> (Zugriff am 06.05.2021); Deutsche Gesellschaft für Palliativmedizin e.V./Deutscher Hospiz- und Palliativverband e.V./Bundesärztekammer, *Charta zur Betreuung schwerstkranker und sterbender Menschen in Deutschland*, 82015, <https://www.dgpalliativmedizin.de/images/stories/Charta-08-09-2010%20Erste%20Auflage.pdf> (Zugriff am 06.05.2021); Deutscher Berufsverband für Pflegende, *ICN-Ethikkodex für Pflegende*, 2014, <https://www.dbfk.de/de/shop/artikel/ICN-Ethikkodex-fuer-Pflegende.php>. (Zugriff am 06.05.2021).

<sup>33</sup> Deutscher Berufsverband für Pflegende, *ICN-Ethikkodex*.

<sup>34</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Palliativmedizin e.V., Deutscher Hospiz- und Palliativverband e.V. et al., *Handlungsempfehlungen im Rahmen*.

Menschen in ihrer letzten Lebensphase darauf vertrauen können, dass ihre „Vorstellungen, Wünsche und Werte respektiert [werden] und dass Entscheidungen unter Achtung [ihres] Willens getroffen werden.“<sup>35</sup>

Für Bewohnerinnen und Bewohner in der letzten Lebensphase hat es somit eine entscheidende Bedeutung in die professionell Sorgenden vertrauen zu können. Verletzlichkeit, Angewiesenheit und mögliche asymmetrische Konstellationen in professionellen Sorgebeziehungen verweisen auf die Verantwortung der professionell Sorgenden zur Vertrauenswürdigkeit. Vertrauen ist stets riskant und ausgangsoffen. In professionellen Sorgebeziehungen gelten hierfür jedoch klare Verpflichtungen der professionell Sorgenden, diese beziehen sich vor allem darauf, das in sie gesetzte Vertrauen auch einzulösen.<sup>36</sup>

### 3. Vertrauen stiften

Vertrauen zu stiften bedeutet, Vertrauen nicht zu erwarten oder gar einzufordern. Vertrauen ist ein Geschenk, es entsteht auf der Grundlage eines Versprechens, diesem Vertrauen gerecht zu werden.<sup>37</sup> Das Versprechen und Einlösen der professionell Sorgenden in ihre kompetente Unterstützung entsprechend der Bedürfnisse kann dabei „(...) bereits zu einem frühen Zeitpunkt die Hoffnung und die Zuversicht auf eine vertrauensvolle Beziehung nähren.“<sup>38</sup>

Vertrauen kann im Rahmen von Sorgebeziehungen in stationären Pflegeeinrichtungen gestiftet werden.<sup>39</sup> Eine gelebte Sorgeskultur in der stationären Pflege ist dabei ein wesentliches Vertrauen stiftendes Element.<sup>40</sup> Es ist gekennzeichnet durch das Zeigen von Fürsorge und Toleranz sowie einer echten und respektvollen Kultur, den Lebensstil und die Entscheidungen der Bewohnerinnen und Bewohner vorurteilsfrei zu akzeptieren.<sup>41</sup> Die Einbindung einer stationären Pflegeeinrichtung in eine sorgende Gemeinschaft wird sichtbar durch Zugehörigkeit, gemeinsame Werte und Verantwortungsbeziehungen<sup>42</sup>, die geprägt sind durch eine verlässliche Zusammenarbeit zwischen den vor Ort gegebenen ehrenamtlichen Strukturen

---

<sup>35</sup> Deutsche Gesellschaft für Palliativmedizin e.V., Deutscher Hospiz- und Palliativverband e.V. et al., Charta.

<sup>36</sup> Vgl. Wiesemann, Vertrauen, 88.

<sup>37</sup> Vgl. Maio, Heilberuf, 59.

<sup>38</sup> Elsbernd, Vertrauen, 275.

<sup>39</sup> Vgl. Luhmann, Vertrauen.

<sup>40</sup> Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Leitfaden für stationäre Pflegeeinrichtungen zur Verbesserung der palliativen Kompetenz, 2020, [https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Publikationen/Leitfaden\\_Paliativversorgung\\_stationaer\\_2020\\_ES.pdf](https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Publikationen/Leitfaden_Paliativversorgung_stationaer_2020_ES.pdf) (Zugriff am 06.05.2021).

<sup>41</sup> Vgl. Leyla Dinç/Chris Gastmans, Trust in Nurse-Patient Relationships: a Literature Review, in: *Nurs Ethics* 20, 2013, 501–516.

<sup>42</sup> Vgl. Cornelia Coenen-Marx, Keiner stirbt für sich allein - Sorgende Gemeinde im Quartier, in: Simon Hofstetter (Hg.), *Jahrbuch Diakonie Schweiz (JDS)* (3), 2019, 23–44.

und dem professionellen Hilfenetz.<sup>43</sup> Diese Sorgeskultur zu stärken ist ein wichtiger Auftrag diakonischer Einrichtungen.<sup>44</sup> Vertrauen sowohl bei den Bewohnerinnen und Bewohnern, als auch bei den Professionellen und Ehrenamtlichen einzulösen und zu stiften, bedeutet ein gemeinsames Netzwerk der Zusammenarbeit zu bilden.<sup>45</sup> Dieses Netzwerk kann dadurch gekennzeichnet sein, dass Bewohnerinnen und Bewohner eine Einbindung in das Leben außerhalb der Einrichtung (z.B. durch Ehrenamtliche) erfahren und Mitarbeitende das Umfeld der Einrichtung prägen durch Palliative Care-bezogene Werte und Haltungen.<sup>46</sup> So kann insbesondere im Hinblick auf das Lebensende die bedeutsame Begleitung, zum Beispiel durch Personen aus der Kirchengemeinde dazu beitragen, Vertrauen in die Palliativversorgung der Einrichtung zu fassen.<sup>47</sup> Ergebnis eines aktiven und verlässlichen Sorgenetzes kann das Vertrauen darauf sein, sich bis zuletzt gut begleitet zu wissen.

Seit dem 2015 verabschiedeten Hospiz- und Palliativgesetz und der Verabschiedung der Rahmenvereinbarung der Leistungspartner für die gesundheitliche Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase Anfang 2018, ist die gesundheitliche Versorgungsplanung ein sich zunehmend etablierendes Angebot für Bewohnerinnen und Bewohner in stationären Pflegeeinrichtungen.<sup>48</sup> Mit diesem Angebot soll die Selbstbestimmung der Bewohnerinnen und Bewohner bis zuletzt grundlegend gestärkt werden.<sup>49</sup> Vertrauen und Selbstbestimmung sind in diesem Zusammenhang eng miteinander verbunden.<sup>50</sup> Die Stärkung der Selbstbestimmung benötigt Vertrauen als wichtige Grundlage, „(...) vor allem, wenn es darum geht, die Wünsche und Möglichkeiten aber auch die Grenzen in einem kommunikativen Miteinander auszuhandeln.“<sup>51</sup> Der Kernbestandteil der gesundheitlichen Versorgungsplanung ist ein qualifiziert begleiteter Gesprächsprozess.<sup>52</sup> Die Verantwortung, Vertrauen zu stiften, kommt im Prozess der gesundheitlichen Versorgungsplanung insbesondere den speziell qualifizierten Gesprächsleitenden zu. Sie begleiten die Bewohnerinnen und Bewohner in den individuellen Abwägungen und bieten Reflexionsanregungen. Zudem stellen sie Möglichkeiten der Dokumentation von Wertvorstellungen und Willensbekundungen bereit, beispielsweise in

<sup>43</sup> Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Leitfaden.

<sup>44</sup> Vgl. Eurich, Zuordnungsfragen.

<sup>45</sup> Vgl. Endreß, Vertrauen – soziologische Perspektive; Martijn Endreß, Vertrauen, in: Johannes Kopp/Anja Steinbach (Hg.), Grundbegriffe der Soziologie (Lehrbuch), Wiesbaden 2018, 487 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Leitfaden.

<sup>47</sup> Vgl. Coenen-Marx, Keiner stirbt für sich allein.

<sup>48</sup> Vgl. Riedel, Lehmeier et al., Advance Care Planning.

<sup>49</sup> Vgl. GKV-Spitzenverband (Hg.), Vereinbarung.

<sup>50</sup> Vgl. Sonja Owusu Boakye/Friedemann Nauck/Bernd Alt-Epping/Gabriella Marx, Selbstbestimmung braucht Vertrauen – Entscheidungsfindung am Lebensende, in: Holmer Steinfath/Claudia Wiesemann (Hg.), 101–132; Steinfath, Wechselspiel; Wiesemann, Vertrauen.

<sup>51</sup> Owusu Boakye, Nauck et al., Selbstbestimmung.

<sup>52</sup> Vgl. Michael Coors, Von "Advance Care Planning" zur "Gesundheitlichen Versorgungsplanung" - Anfänge, Entwicklungen und Adaptionen eines neuen Konzepts, in: Zeitschrift für medizinische Ethik 64, 2018, 195–211.

Form einer Patientenverfügung. Hier ist eine wichtige Unterscheidung zu den professionellen Sorgebeziehungen zu treffen. Das für professionelle Sorgebeziehungen kennzeichnende Leisten von Fürsorge<sup>53</sup> ist *nicht* originärer Gegenstand des Gesprächsprozesses der gesundheitlichen Versorgungsplanung. Gleichsam ist es notwendig, dass der auf die Stärkung von Selbstbestimmung zielende Prozess in ermöglichende Bedingungen und ein sorgendes Umfeld eingebunden ist, damit die Stärkung von Selbstbestimmung nicht zu einer Zumutung wird.<sup>54</sup> Den Gesprächsbegleitenden kommt die Rolle einer *neutralen* Begleitperson zu, sie sind verpflichtet, keinen Einfluss auf die Entscheidungen zu nehmen und die Bewohnerinnen und Bewohner dahin zu begleiten, die Entscheidung selbst zu treffen. Hierfür bedarf es einer barrierefreien, verständlichen und verlässlichen Informationsvermittlung.<sup>55</sup> Dadurch kann im Rahmen von Gesprächsprozessen zur gesundheitlichen Versorgungsplanung auch das Selbstvertrauen in die eigenen Entscheidungen der Bewohnerinnen und Bewohner gestärkt werden.<sup>56</sup> Vertrauen als Basis der Gespräche zur gesundheitlichen Versorgungsplanung aufzubauen, erfordert von den Gesprächsbegleitenden sowohl hohe kommunikative Fähigkeiten, die geprägt sind von Respekt, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Vertraulichkeit, Authentizität und Sensibilität als auch medizinisch-pflegerische sowie palliative Kenntnisse.<sup>57</sup>

Das Konzept der gesundheitlichen Versorgungsplanung kann selbst mit dazu beitragen, Vertrauen zu stiften. Das Vertrauen dahingehend, auch bis zuletzt nach den eigenen Wünschen und Vorstellungen begleitet zu werden. Selbstbestimmung und Vertrauen können sich gerade in Situationen der Verletzlichkeit gegenseitig ergänzen.<sup>58</sup> Zudem kann das Angebot der gesundheitlichen Versorgungsplanung dazu beitragen, eine Vertrauenspraxis<sup>59</sup> zu etablieren, welche dem seitens der Bewohnerinnen und Bewohner entgegengebrachten Vertrauen gerecht

---

<sup>53</sup> Deutscher Ethikrat, Hilfe durch Zwang.

<sup>54</sup> Vgl. Owusu Boakye, Nauck et al., Selbstbestimmung.

<sup>55</sup> Vgl. Bundesärztekammer, Stellungnahme der Zentralen Kommission zur Wahrung ethischer Grundsätze in der Medizin und ihren Grenzgebieten (Zentrale Ethikkommission) bei der Bundesärztekammer „Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsassistenz in der Medizin“, 2016, [https://www.zentrale-ethikkommission.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/pdf-Ordner/Zeko/SNEntscheidung2016.pdf](https://www.zentrale-ethikkommission.de/fileadmin/user_upload/downloads/pdf-Ordner/Zeko/SNEntscheidung2016.pdf) (Zugriff am 06.05.2021); dass., Hinweise und Empfehlungen der Bundesärztekammer zu Patientenverfügungen und anderen vorsorglichen Willensbekundungen bei Patienten mit einer Demenzerkrankung, 2018, [https://www.bundesaerztekammer.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/pdf-Ordner/Recht/Patientenverfuegung\\_Demenz.pdf](https://www.bundesaerztekammer.de/fileadmin/user_upload/downloads/pdf-Ordner/Recht/Patientenverfuegung_Demenz.pdf) (Zugriff am 06.05.2021); dass., Stellungnahme der Zentralen Kommission zur Wahrung ethischer Grundsätze in der Medizin und ihren Grenzgebieten (Zentrale Ethikkommission) bei der Bundesärztekammer „Advance Care Planning (ACP)“, in: Deutsches Ärzteblatt, 2019, A1-A9.

<sup>56</sup> Vgl. Steinfath, Wechselspiel.

<sup>57</sup> Dinç, Gastmans, Trust; GKV-Spitzenverband (Hg.), Vereinbarung; Riedel, Lehmeier et al., Advance Care Planning.

<sup>58</sup> Steinfath, Wechselspiel; Wiesemann, Vertrauen; C. Wiesemann, On the Interrelationship of Vulnerability and Trust, in: C. Strachle (Hg.), Vulnerability, Autonomy, and Applied Ethics (Routledge Research in Applied Ethics), Milton 2017, 157–170.

<sup>59</sup> Vgl. Martin Hartmann, Die Praxis des Vertrauens (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 1994), Berlin 2011.

wird. Auch gelingt es so, das (Selbst-)Vertrauen darin zu stärken, dass die eigene Stimme und Entscheidung eine Bedeutung hat. Die professionell Sorgenden sind wiederum dazu aufgefordert, in die Selbstbestimmung der Bewohnerinnen und Bewohner zu vertrauen, damit diese in ihrem Selbstvertrauen bekräftigt und sich ein gegenseitiges Vertrauen entwickeln und festigen kann.<sup>60</sup> So kann „[d]as Bemühen darum, auch im medizinischen Kontext Machtasymmetrien abbauen (...) [und] so erneut eine Stütze sowohl für mehr Vertrauen als auch für mehr Autonomie sein.“<sup>61</sup> „Vertrauen sollte daher als eine wichtige Ressource für Selbstbestimmung in konzeptuelle Überlegungen zur Kontextualisierung von Autonomie und Selbstbestimmung am Lebensende miteinbezogen werden.“<sup>62</sup> Das Angebot der gesundheitlichen Versorgungsplanung in stationären Pflegeeinrichtungen ist selbst ein Vertrauen stiftendes Angebot. Es bindet gleichzeitig daran, das gesetzte Vertrauen im Rahmen eines professionellen Sorgenetzwerkes einzulösen.<sup>63</sup>

#### 4. Vertrauen einlösen

Die Besonderheit des Vertrauens liegt darin, dass es etwas in die Zukunft Gerichtetes ist, dass in der Gegenwart zum Tragen kommt und auf Erlebnissen in der Vergangenheit aufbaut.<sup>64</sup> Vertrauen basiert auf gemachten Erfahrungen, es kann sich durch Zeit, Kommunikation und Verlässlichkeit entwickeln.<sup>65</sup> In professionellen Sorgebeziehungen kann es gleichsam notwendig sein, Vertrauen kurzfristig aufzubauen.<sup>66</sup> Die professionelle Rolle ermöglicht den Vertrauensvorschuss.<sup>67</sup> Die geleistete Fürsorge in professionellen Beziehungen ist schließlich die Antwort auf das entgegengebrachte Vertrauen.<sup>68</sup> Die Fürsorge sollte sich daran ausrichten, „Vertrauen zu verdienen und Vertrauen zu bewahren.“<sup>69</sup> Für die Palliativversorgung bedeutet das unter Anderem Vertrauen zu ermöglichen, dass auch in zunehmender Verletzlichkeit und Angewiesenheit stets im Sinne der Bewohnerinnen und Bewohner gepflegt, begleitet und entschieden wird und das auch, wenn Bewohnerinnen und Bewohner sich nicht mehr selbst äußern können.

---

<sup>60</sup> Vgl. Steinfath, Wechselspiel.

<sup>61</sup> Ebd.

<sup>62</sup> Owusu Boakye, Nauck et al., Selbstbestimmung.

<sup>63</sup> Vgl. Riedel, Lehmeier et al., Advance Care Planning.

<sup>64</sup> Vgl. Luhmann, Vertrauen.

<sup>65</sup> Vgl. Schmidt, Praktische Ethik.

<sup>66</sup> Vgl. Elsbernd, Vertrauen.

<sup>67</sup> Vgl. Owusu Boakye, Nauck et al., Selbstbestimmung, 125.

<sup>68</sup> Wiesemann, Vertrauen, 84.

<sup>69</sup> A.a.O., 85.

Wenn Bewohnerinnen und Bewohner in stationären Pflegeeinrichtungen das freiwillige Angebot der gesundheitlichen Versorgungsplanung annehmen, ist auch dies mit dem Vertrauen darin verbunden, dass die getroffenen Entscheidungen später auch durch die professionell Sorgenden eingelöst werden. Die gesundheitliche Versorgungsplanung anzubieten kommt einem Versprechen gleich, dem Vorausverfügten zu entsprechen.<sup>70</sup> In der Palliativversorgung ist die „Letztverlässlichkeit“<sup>71</sup> als die Antwort der professionell Sorgenden auf das entgegengebrachte Vertrauen zu verstehen. Dies gelingt zum einen mittels einer adäquaten und bestmöglichen Symptom- und Leidenslinderung, die zum anderen durch die dafür geschaffenen Rahmenbedingungen ermöglicht werden.<sup>72</sup> Dafür ist es wichtig, die Bewohnerinnen und Bewohner in ihrer Gesamtheit zu betrachten und ihre physischen, psychischen, spirituellen und sozialen Bedürfnisse mit in die Begleitung und Versorgung einzuschließen.<sup>73</sup> Dazu gehört auch die Verfügbarkeit und Erreichbarkeit der professionell Sorgenden, die ein Gefühl der emotionalen und physischen Sicherheit geben.<sup>74</sup> Eine professionelle Palliativversorgung hat zum Ziel, eine bestmögliche Symptom- und Leidenslinderung zu ermöglichen. Dabei hat sich die Leidenslinderung an der jeweiligen subjektiven Lebensqualität zu orientieren.<sup>75</sup> „Leiden ist stets eine komplexe und subjektive Erfahrung, im Sinne eines als Leib und Identität konstituierendes Erleben, das die ganze Person betrifft (physisch, psycho-existenziell, sozial und spirituell).“<sup>76</sup> Es bedarf sowohl einer gelebten Sorgeskultur, wie auch einer angemessenen und evidenzbasierten Palliativversorgung. Sowohl die gelebten Werte und (Vertrauens-)Praktiken im Rahmen einer Sorgeskultur als auch die Bereitstellung einer bestmöglichen Symptomlinderung auf der Basis aktueller Erkenntnisse kommen hier zum Tragen.<sup>77</sup> Die Absicherung einer qualitativvollen Palliativversorgung in den stationären Pflegeeinrichtungen löst somit das Vertrauen im Prozess des Vorausverfügens für die letzte Lebensphase ein.<sup>78</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Maio, Heilberuf.

<sup>71</sup> Deutsche Gesellschaft für Palliativmedizin e.V., Deutscher Hospiz- und Palliativverband e.V. et al., Handlungsempfehlungen im Rahmen.

<sup>72</sup> Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Leitfaden für stationäre Pflegeeinrichtungen.

<sup>73</sup> Vgl. Owusu Boakye, Nauck et al., Selbstbestimmung; Barbara Steffen-Bürgi, Reflexionen zu ausgewählten Definitionen von Palliative Care, in: Barbara Steffen-Bürgi/Erika Schärer-Santschi/Diana Staudacher/Settimio Monteverde (Hg.), Lehrbuch Palliative Care, Bern 2017, 40–49.

<sup>74</sup> Vgl. Dinç, Gastmans, Trust.

<sup>75</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Palliativmedizin e.V., Deutscher Hospiz- und Palliativverband e.V. et al., Handlungsempfehlungen im Rahmen.

<sup>76</sup> Annette Riedel, Leiden, in: Annette Riedel/Anne-Christin Linde (Hg.), Ethische Reflexion in der Pflege. Konzepte Werte Phänomene, Heidelberg 2018, 90–96.

<sup>77</sup> Vgl. Annette Riedel/Sonja Lehmeier/Nadine Treff, Sorgen am Lebensende. Gegenstand professioneller Sorge in der Pflege, 2020, 330–340.

<sup>78</sup> Vgl. Riedel, Lehmeier et al., Advance Care Planning.

## 5. Selbstbestimmung ermöglichen

Gerade die bedrohten und eingeschränkten Grundrechte von Bewohnerinnen und Bewohner in Zeiten der Covid-19-Pandemie verweisen Verantwortliche in den stationären Pflegeeinrichtungen darauf, Spielräume für Selbstbestimmung bestmöglich unter den jeweils aktuellen Beschränkungen zu suchen und zu fördern.<sup>79</sup> Das Eintreten für ergebnisoffene, freiwillige und einflussfreie Entscheidungsprozesse hat deutlich an Relevanz gewonnen.<sup>80</sup> Der vorliegende Beitrag richtet den Blick auf eine gelebte Vertrauenspraxis als Grundlage für Vertrautheit, die selbstbestimmte Entscheidungen über das eigene Lebensende ermöglicht. Es wurde herausgestellt, dass selbstbestimmte Entscheidungen insbesondere in der Lebenslage der Bewohnerinnen und Bewohner in stationären Pflegeeinrichtungen an ermöglichende Bedingungen geknüpft sind. Eine gelebte und erlebbare Sorgeskultur kann einen wesentlichen Beitrag zu einer Vertrauenspraxis leisten. Vernetzende Möglichkeiten zu finden auch bei erschwerten Rahmenbedingungen in der Covid-19-Pandemie, kommt als Aufgabe den Verantwortlichen in den stationären Pflegeeinrichtungen zu. Bestärkt wird das Festhalten an diesem Auftrag durch aktuelle evidenzbasierte und ethisch fundierte Empfehlungen.<sup>81</sup>

Die gesundheitliche Versorgungsplanung kann durch angepasste und barrierefreie Informationen einen wesentlichen Beitrag leisten, den Bewohnerinnen und Bewohnern Selbstbestimmung zurückzugeben.<sup>82</sup> Das gilt auch und insbesondere für Bewohnerinnen und Bewohner, die für bestimmte Fragestellungen nicht mehr einwilligungsfähig sind. Eine gelebte Sorgeskultur und eine professionelle Palliativversorgung sind eine Möglichkeit, um für Bewohnerinnen und Bewohner eine Basis zu schaffen, Vertrauen zu fassen und damit selbstbestimmt entscheiden zu können. Gerade in aktuellen Krisenzeiten ist das in die professionell Sorgenden gesetzte Vertrauen möglicherweise zerbrechlich, gleichzeitig sind die Bewohnerinnen und Bewohner darauf angewiesen. Bewohnerinnen und Bewohner stehen aktuell unter besonderem Schutz und müssen gleichzeitig Einschränkungen in ihrer Selbstbestimmung hinnehmen. Die Gewährleistung einer in Sorgenetzwerke eingebundenen, auf aktuellen Erkenntnissen beruhenden Palliativversorgung und eines barrierefreien und freiwilligen Angebots der gesundheitlichen Versorgungsplanung tragen zur Sicherung der Grundrechte und Werte von Bewohnerinnen und Bewohnern bei.

---

<sup>79</sup> Vgl. Deutscher Ethikrat, Mindestmaß an sozialen Kontakten in der Langzeitpflege während der Covid-19-Pandemie. Ad-hoc-Empfehlung, 2020, <https://www.ethikrat.org/fileadmin/Publikationen/Ad-hoc-Empfehlungen/deutsch/ad-hoc-empfehlung-langzeitpflege.pdf> (Zugriff am 06.05.2021).

<sup>80</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., S1 Leitlinie; Deutsche interprofessionelle Vereinigung – Behandlung im Voraus Planen et al., Vorausplanung.

<sup>81</sup> Vgl. Deutscher Ethikrat, Mindestmaß.

<sup>82</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., S1 Leitlinie.

# Selbstbestimmung geht weit über Suizidhilfe hinaus

## Das Karlsruher Urteil in die Praxis ziehen

Thomas Mäule

*Mit dem Sterbehilfe-Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 26.02.2020 ist das Verbot der „geschäftsmäßigen Förderung der Selbsttötung“ in Paragraph 217 des Strafgesetzbuches aufgehoben. Das legalisiert Vereine, Sterbehilfe anzubieten. Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeitende vermehrt mit dem Wunsch konfrontiert werden, Menschen zu begleiten, die die Option des assistierten Suizids für sich in Betracht ziehen. Solche Situationen sind für alle Beteiligten anspruchsvoll und herausfordernd. Die Evangelische Heimstiftung hat in einem Positionspapier Richtlinien und Hilfestellungen zu rechtlichen, ethischen und praktischen Gesichtspunkten zusammengetragen. Die Orientierungshilfe ist vom Ziel getragen, Suizidhilfe als organisierte Dienstleistung durch trägerweite palliative Versorgungs- und Begleitungsangebote bedeutungslos zu machen.*

### Sterben wünschen

„Ich mag nicht mehr!“, „Ich möchte sterben!“, „Ich wäre froh, es wäre endlich vorbei!“. Jede dieser Äußerung formuliert den Sterbewunsch anders. Oft sind die Worte nicht eindeutig, mit denen ein Mensch seine existenzielle Not im Moment ausdrückt. Da geht es ums Hinhören. Vor jedem Suizid(versuch) steht die Sehnsucht, die Alltagswirklichkeit zu überschreiten. „Wenn wir jemandem helfen wollen“, so der Philosoph Søren Kierkegaard, „müssen wir zunächst herausfinden, wo er steht. Das ist das Geheimnis der Fürsorge“<sup>1</sup>. Das bedeutet, Menschen in ihren Wünschen, Nöten und Sorgen zuzuhören. Urteilsfrei, aufmerksam und wohlwollend. Sind es Ängste, Einsamkeits- und Sinnlosigkeitsgefühle, Schmerzen, Atemnot, Erstickungsangst? Ist es die zunehmende Pflegebedürftigkeit, Therapiemüdigkeit und die Vorstellung, eine Last für andere zu sein? Welchen Weg die Gedankengänge nehmen werden, ist im Moment der Erstäußerung selten entschieden. Der gedachte „letzte Ausweg“ im Sinne des assistierten Suizids ist – Erfahrung und Statistik zufolge - eher selten. Unsicherheit und die Suche nach Wegbegleitern sind häufig Beweggründe. „Wir besprechen Sterbewünsche offen und ohne Wertung“, heißt es im Positionspapier der Heimstiftung. Im Vordergrund steht das Bemühen, Menschen in existenziellen Grenzsituationen zu verstehen. Sie so zu begleiten, dass sie ermutigt und befähigt werden, herauszufinden, was sie selber eigentlich wollen. Die Frage,

---

<sup>1</sup> Kierkegaard, Søren, Fra en forfatters virksomhet (Aus dem Wirken eines Verfassers) Eine einfache Mitteilung. In: S.K., Gesammelte Werke, Munksgaard, Copenhagen 1859 (Ausg. 1994).

wann es Zeit sein könnte, sein Leben zu beschließen, kann letztlich nur individuell beantwortet werden. Jedes Postulieren von Kriterien, die für alle zu gelten haben, wäre anmaßend. Vielmehr geht es darum, in einer offenen und geduldigen Gesprächskultur eine subjektiv angemessene Antwort zu finden und diesen autonomen Willen klar zu kommunizieren.

## Selbstbestimmtes Sterben

Selbstbestimmung ist für alle Bewohner ein wichtiges Gut. Was aber ist Autonomie am Lebensende? Selbstbestimmung eröffnet nicht nur Gestaltungsspielraum, es nimmt den Betroffenen auch in Pflicht. „Wie, wann und wo will ich sterben?“ Diese Fragen zu stellen und zu entscheiden bringt einen Freiheitsgewinn, aber auch eine Verantwortung mit sich, die gerade für hochbetagte Menschen in Überforderung münden kann. Die mögliche Zumutung liegt nicht in der Fähigkeit, sich selbständig ein Urteil zu bilden und zu kommunizieren. Sie ist existenzieller Natur – angesichts der völlig normalen menschlichen Ambivalenz gegenüber Sterben und Tod. Menschen können in Grenzsituationen geraten, in denen für sie nicht klar ist, was sie eigentlich wollen. Sie können im Tod den Freund und den Feind zugleich erblicken, ihn meiden und ersehnen. Für viele Hochaltrige steht nicht (mehr) der Wunsch im Vordergrund, aktive Gestalter des eigenen Sterbens zu sein. Die meisten möchten in vertrauensvollen Beziehungen mit Arzt und Angehörigen gemeinsam abwägen und entscheiden.

Selbstbestimmung geht weit über das Recht hinaus, den eigenen Todeszeitpunkt bestimmen zu können. Selbstbestimmung besteht aus einem komplex verwobenen Netz verschiedenster Faktoren: soziale Beziehungen, persönliche Befindlichkeiten, kulturelle und religiöse Prägungen. Das Ich ist niemals bloß ein einzelnes Ich, es besteht aus vielen Ichs und vielen Wirs. Ein Bewohner entscheidet nie „autark“. Seine Autonomie ist immer relational.

Selbstbestimmung ist mehr als ein völlig unabhängiges aktives Gestalten. Zu ihr kann auch die Fähigkeit gehören, Dinge hinzunehmen und geschehen zu lassen. Sich bewusst gestalten lassen von Umständen, Situationen und Personen. Bewusst angenommene Abhängigkeit kann bedeuten, dass Menschen – gerade im hohen Lebensalter - sich entschieden haben, auf andere zu vertrauen. Und dieses Vertrauen in die bestmögliche Leidenslinderung – durch andere Personen und Institutionen - eingelöst wissen.

Auf diese besonders vulnerable Situation ist das gesetzliche Autonomiegesetz nicht abgestimmt. Es lässt das persönliche Umfeld des Sterbenden außer Acht. Die Angehörigen geraten aus dem Blick. Abschied und Tod sind aber nicht nur für den Sterbenden selber, sondern auch für dessen Angehörige von einschneidender Bedeutung. Ihnen wird nicht nur die Entscheidung der Sterbewilligen zugemutet, sondern auch die Erwartung, diese anzuerkennen. Eine vom Bewohner gewünschte gemeinschaftliche Entscheidungsfindung unter Einbezug von Angehörigen und Freunden ist zu respektieren.

Selbstbestimmung darf nicht als Überforderung empfunden werden. Das Positionspapier der Heimstiftung betont die Wichtigkeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Autonomie sich möglichst wirksam entfalten kann. Dass bestehende Selbstgestaltungskompetenzen möglichst lange erhalten bleiben – und seien diese noch so gering. Dass konkrete Wünsche und Werte respektiert werden. Für schwierige Entscheidungsprozesse wird das bewährte Instrument der Ethischen Fallbesprechung empfohlen. Hingewiesen wird auf Gespräche zur gesundheitlichen Vorausplanung: Die Erstellung einer Patientenverfügung kann als wertvolle Möglichkeit zum Gespräch genutzt werden. Auf dem Weg zu Klarheit können Bewohner sich Fragen stellen wie: Habe ich mein Leben so gelebt, dass ich lebenssatt geworden bin? Kann ich in Dankbarkeit loslassen („abdanken“)? Was konkret möchte ich noch erleben? Habe ich Angst vor dem Tod oder Schmerzen, vor Atemnot oder anderen Leiden? Wer soll mich in den letzten Lebenstagen und Stunden begleiten? Von wem möchte ich bewusst Abschied nehmen? Kann eine seelsorgliche Begleitung für mich von Bedeutung sein? Wie lange sollen lebenserhaltende Maßnahmen aufrechterhalten werden? Was ergibt sich daraus für meine jetzige Entscheidung? Voraussetzung für ein Gesprächsangebot zur gesundheitlichen Versorgungsplanung (gemäß § 132g SGB V) ist eine ausgeprägte Palliativkultur in der Einrichtung. Ohne vorhandene Palliative-Care-Expertise kann die Ausrichtung der Versorgung am Willen der Bewohner mit Patientenverfügung nicht sichergestellt werden.

## Suizidhilfe und Würde am Lebensende

Dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts zufolge soll jeder Mensch das Recht und die Freiheit haben, am Ort seiner Wahl in Würde zu leben und zu sterben. Zur Wahrung dieser Würde gehört das Recht, an der Ausübung der Selbstbestimmung nicht gehindert zu werden. Dies gilt unabhängig davon, welche Einstellung zum Thema „assistierter Suizid“ jeweils bei dem Träger, der Einrichtung oder dem jeweiligen Mitarbeiter besteht.

Nun können und dürfen „Menschenwürde“ und „Selbstbestimmung“ nicht gleichgesetzt werden: als sei die Möglichkeit eines assistierten Suizids das Mittel zum Erhalt der Würde.

Selbstbestimmung ist ein unverzichtbarer Aspekt der Menschenwürde. Eine alleinige Fokussierung auf Selbstbestimmung und Autonomie birgt die Gefahr, menschliche Würde von der Fähigkeit abhängig zu machen, über sein Leben selbständig entscheiden zu können. Genau das widerspricht dem Gedanken der unverlierbaren Würde. Die enge Verbindung von Selbstbestimmung und Selbsttötung kann dazu führen, dass der Suizid als letzter Ausdruck menschlicher Autonomie gesehen wird. Eine solche Sicht verschleiern aber, dass Selbsttötung oft Ausdruck großer Einsamkeit und tiefer Unfreiheit ist. Oder dass Suizid als empfundene Pflicht zur „Entlastung“ von Mitbetroffenen ins Auge gefasst wird.

## Assistierter Suizid und Pflege

Nicht Suizidhilfe sondern Palliative Care gehört – nach dem Hospiz- und Palliativgesetz - zum Versorgungsauftrag in der Altenhilfe. Die Heimstiftung versteht Suizidhilfe als Nothilfe im Einzelfall. Nämlich dann, wenn für den betreffenden Menschen jede andere zur Verfügung stehende Möglichkeit eine noch größere Belastung bedeuten würde. Dieser Fall kann aber immer nur ein Grenzfall sein. Das Positionspapier<sup>2</sup> macht deutlich, dass es nicht zur Aufgabe der Pflege gehört, von sich aus Suizidhilfe anzubieten und durchzuführen. Der Pflege darf nicht die Lösung von Problemen übertragen werden, die in den Verantwortungsbereich anderer fällt. Dazu gibt das Papier eine klare Position vor und stärkt den Mitarbeitenden den Rücken.

Als Orientierung gilt: „Bleibt nach sorgfältiger Information und Abklärung ein selbstbestimmter Wunsch nach Suizidhilfe bestehen, wird der Wille des Betroffenen respektiert, auch wenn er im Widerspruch zu den eigenen Werten steht. Die Klärung der letzten Schritte erfolgt ausschließlich durch den Bewohner selbst. Der letzte Akt der zum Tod führenden Handlung ist in jedem Fall durch die sterbewillige Person selbst durchzuführen“.

Im Grundverständnis der Heimstiftung hat jeder Mensch in jeder Lebensphase einen eigenen Wert und eine eigene Würde. Im praktischen Handeln soll der Bewohner durch die Art von Pflege und Begleitung erleben, dass er mit und trotz seiner Entscheidung wertvoll um seiner selbst willen ist. „Der Bewohner weiß, dass Leben bis zuletzt in der Einrichtung möglich ist. Er kann sich verabschieden und hat die Sicherheit, dass Versorgung und Aufbahrung in seinem Sinn würdig geschehen. Die Angehörigen fühlen sich – ohne Schuldvorwürfe – willkommen und in dieser wichtigen Phase zwischen Sterben und Bestattung einbezogen und gut unterstützt. Die Verabschiedung erfolgt würdig, entsprechend den Wünschen des Verstorbenen und seiner Bezugspersonen und der Abschiedskultur des Hauses“.

## Suizidhilfe durch Palliative Care überflüssig machen

Die Heimstiftung ist sich einig: dass Leben auch im Zustand hochgradiger Verletzlichkeit seinen Wert und seine Würde behält. Dass Menschenwürde und Selbstbestimmung nicht gleichgesetzt werden können. Und dass Selbstbestimmung sich nicht nur im assistierten Suizid manifestiert, sondern auch im Entschluss, in bewusst angenommener Abhängigkeit bis zum letzten Atemzug zu leben.

---

<sup>2</sup> Das Positionspapier „DAS RECHT AUF ASSISTIERTEN SUIZID. Wie die Evangelische Heimstiftung mit Todeswünschen von Bewohnern umgeht“ findet sich unter folgendem Kurzlink: [https://www.ev-heimstiftung.de/fileadmin/default/Ueberuns/Ethik/Positionspapier\\_Assistierter\\_Suizid.pdf](https://www.ev-heimstiftung.de/fileadmin/default/Ueberuns/Ethik/Positionspapier_Assistierter_Suizid.pdf)

Palliative Care räumt die Heimstiftung einen hohen Stellenwert ein. Große Anstrengungen sind in den vergangenen Jahren unternommen worden, Mitarbeitende zu befähigen und Strukturen zu schaffen, die ein würdiges und mit möglichst wenig Schmerzen verbundenes Sterben ermöglichen. Bewohner dürfen darauf vertrauen, dass ihr Leiden bestmöglich gelindert wird. Eingebettet in ein Netz tragfähiger Beziehungen können sie ihren Weg – trotz hochgradiger Verletzlichkeit und Abhängigkeit – würdevoll zu Ende gehen. Das Zusammenspiel von Pflege, Medizin, Seelsorge, Ehrenamt und Angehörigen ist äußerst wichtig. Ein Bildungsprogramm „Palliative Care-Profil“ ist aufgelegt. Der Umgang mit Sterbenden und Hinterbliebenen ist für alle Berufsgruppen anspruchsvoll, beim assistierten Suizid erst recht. Ziel ist: durch einen trägerweiten Ausbau von Palliative Care und Qualifizierungsangeboten eine organisierte Suizidhilfe in absehbarer Zeit bedeutungslos zu machen. An solchen Orten verliert sich die Urangst, sein Schicksal allein und verlassen tragen zu müssen. Es wächst das Vertrauen, nicht noch tiefer fallen zu können, sondern getragen zu sein.

## Anlagen I - II:

### I. Suizidhilfe in sieben Sätzen<sup>3</sup>

1. Wir stellen uns gemeinsam mit den Betroffenen der Auseinandersetzung mit Sterben und Tod.
2. Wir tabuisieren Suizidwünsche nicht. Wichtig ist uns, Sterbewünsche besser verstehen zu können. Wir nutzen dieses Wissen, um Leiden zu lindern, Ängste zu minimieren und Sicherheit zu vermitteln.
3. Wir beraten zu einer selbstbestimmten Entscheidung, die den persönlichen Werten Rechnung trägt und die Einschätzung der Situation respektiert.
4. Wir ermöglichen Selbstbestimmung. Unsere Sorge für hochbetagte Menschen bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Selbstbestimmung und Fürsorge.
5. Wir teilen das Ziel, den assistierten Suizid durch eine professionelle palliative Begleitung überflüssig zu machen.
6. Wir beachten den Willen von Betroffenen, auch wenn er im Widerspruch zu unseren eigenen Werten steht. Wir beteiligen uns nicht an der Selbsttötung eines Menschen.
7. Wir geben Bewohnern im Leben und im Sterben ein Zuhause. Wir verabschieden uns würdig, entsprechend den Wünschen des Verstorbenen und seiner Bezugspersonen und der Abschiedskultur des Hauses.

---

<sup>3</sup> Handlungsgrundsätze konkret. Aus dem Positionspapier, a.a.O., S.6.

## II. Was kann Palliative Care in der stationären Altenhilfe leisten?



# Digitalisierung als diakonisches Handlungsfeld

## Die Gestaltung digitaler Teilhabe als Pflichtaufgabe diakonischer Unternehmen

*Martin Holler*

### 1 Einleitung

Will Diakonie das Soziale und damit Gemeinschaft, Teilhabe und Partizipation fördern, kommt sie am Digitalen nicht vorbei.<sup>1</sup> Diese These hat in den letzten Jahren nicht nur spürbar und zurecht an Bedeutung gewonnen, sondern wird sich durch den Fortlauf des digitalen Wandels weiter verfestigen. Gesellschaftliche Prozesse, die zuvor der analogen Welt vorbehalten waren, werden mittlerweile auch, mehrheitlich oder fast ausschließlich digital abgebildet. Integriert sind in diesem Kontext Mikro-, Meso- und Makroperspektiven; sie reichen vom Kontaktknüpfen auf Nachbarschaftsebene über die Beteiligung an Wahlen bis hin zum Organisieren weltweiter Netzwerke. Dass damit Fragen nach umfassenden Teilhabeerfahrungen und -möglichkeiten neu aufgeworfen werden und zu beantworten sind, ist eindeutig. Folglich ist die Digitalisierung von Seiten der Diakonie, die sich als Förderin der Teilhabemöglichkeiten aller Menschen begreift, als Handlungsfeld wahr- und ernstzunehmen. Für diakonische Unternehmen führt sie sogar zu einer Pflichtaufgabe: Der Gestaltung digitaler Teilhabe.

Im Folgenden wird in einem kurzen Diskurs erläutert, warum Digitalisierung bzw. der digitale Wandel als diakonisches Handlungsfeld zu betrachten ist. Anschließend wird das Thema digitale Teilhabe betrachtet, wobei hierbei zwischen der Teilhabe durch und mit digitalen Technologien und der Teilhabe in digitalen Sozialräumen zu unterscheiden ist. Daran anknüpfend werden Gedanken zur ethischen Reflexion digitaler Teilhabe(-möglichkeiten) vorgestellt. Zur Herstellung des in diesem Kontext so wichtigen Praxisbezug werden in Kapitel 4 ausgewählte Implikationen für diakonische Unternehmen dargestellt. Schließlich wird der Beitrag zusammengefasst und mit einem kurzen Ausblick abgeschlossen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Daniel Dettling, Zukunftswert Partizipation. Keine soziale Teilhabe ohne digitale Teilhabe, in: Sabine Skutta u.a. (Hg.), Digitalisierung und Teilhabe. Mitmachen, mitdenken, mitgestalten, Baden-Baden 2019, 11–24: 18.

## 2 Digitalisierung als diakonisches Handlungsfeld

Diakonie ist Wesensäußerung der Kirche und steht für das Handeln von Christen im sozialen Bereich, wobei sich diakonisches Handeln an den konkreten Bedürfnissen, Bedarfen und Notlagen eines Menschen orientiert.<sup>2</sup> Zur Strukturierung und Systematisierung diakonischen Handelns stehen unterschiedliche Zugänge zur Verfügung, stellvertretend genannt seien an dieser Stelle die Sozialgesetzbücher der Bundesrepublik Deutschland oder biblische Textstellen wie das Weltgericht mit seinen sieben Werken der Barmherzigkeit.<sup>3</sup> Über die Jahrhunderte hinweg wurde deutlich, dass von Seiten der Diakonie aufgrund der dynamischen und variierenden Bedürfnis- und Bedarfslagen der Adressaten diakonischer Handlungen große Anpassungserfordernisse erwartet oder gar abverlangt wurden. In diesem Zusammenhang kommt eine diakonische Hermeneutik zum Tragen, die eine kontinuierliche Analyse und Beurteilung der jeweils aktuellen Zeitgeschehnisse sowie darauf ausgerichtete Reaktionen impliziert.<sup>4</sup> Festgehalten werden kann, dass sich Diakonie auf Basis ihres erworbenen Wissens, gemachter Erfahrungen und unter Bezug auf aktuelle und zukünftige Anforderungen an realen Kontexten orientiert. Einen dieser realen Kontexte stellt der digitale Wandel dar, der im Alltag fast aller Menschen angekommen ist. Es ist überdeutlich, dass sich dieser fundamentale Wandel nicht nur auf bestehende Handlungsfelder der Diakonie (z. B. Altenhilfe, Jugendhilfe oder Eingliederungshilfe) auswirkt, sondern auch neue Handlungsfelder, Chancen und Herausforderungen schafft. Dies scheint wenig verwunderlich, haben die Adressaten diakonischen Handelns doch in ihrem Lebensalltag nicht nur häufiger, sondern auch immer intensiver Kontakt mit digitalen Technologien und verbringen sie zunehmend einen größeren Teil ihres Lebens in digitalen Räumen und Welten.

Durch digitale Technologien werden dort Alltagspraxen, Teilhabemöglichkeiten, Identitäten, gesellschaftliche Prozesse, kulturelle Angewohnheiten und Kommunikationsweisen ver- und geändert, was potentiell zu Ausstattungs-, Austausch-, Macht- und Werteproblemen führt.<sup>5</sup> Weiterhin kann die Digitalisierung auf persönlicher Ebene spezifische Bewältigungsprobleme schaffen, die subjektiv verarbeitet werden. Diese Bewältigungsprobleme, die zu Selbstwert- und Anerkennungstörungen führen können, haben ihre Wurzeln beispielsweise in beruflichen Risiken, Mobbing, Exklusion, fehlenden digitalen Kompetenzen, Suchterscheinungen oder großen Diskrepanzen zwischen sozialer Realität und virtueller Welt.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Ingolf Hübner, *Diakonische Handlungsfelder*, in: Johannes Eurich/Heinz Schmidt (Hg.), *Diakonik. Grundlagen – Konzeptionen – Diskurse*, Göttingen 2016, 277–306: 277.

<sup>3</sup> Vgl. Mt 25, 34–46.

<sup>4</sup> Vgl. Christoph Siegrist, *Diakoniewissenschaft*, Stuttgart 2020, 35.

<sup>5</sup> Vgl. Angelika Beranek/Burkhard Hill/Juliane Beate Sagebiel, *Digitalisierung und Soziale Arbeit – ein Diskursüberblick*, in: *Soziale Passagen* 11/2 (2019), 225–242: 232–233.

<sup>6</sup> Vgl. a. a. O., 233–234.

Bei der Bewältigung der angesprochenen Problemlagen rücken Themen wie die Wahrnehmung, Anerkennung und Wertschätzung einer Person ebenso in den Fokus wie Ausdrucksmöglichkeiten, Inklusion und Aneignungsprozesse; sie alle sind im Kontext des digitalen Wandels durch konkrete Maßnahmen zu fördern.

Für diakonisch Handelnde im Allgemeinen sowie für diakonische Unternehmen im Besonderen ergibt sich vor dem Hintergrund der dargestellten Herausforderungen die Pflicht, den digitalen Wandel umfassend als Handlungsfeld und Impuls für Entwicklungen sowie die Implementierung diakonischer Grundsätze zu begreifen. Dass sich die Beteiligten dabei aufgrund der mit dem digitalen Wandel verbundenen Anpassungs- und Gestaltungserfordernisse empathisch, kreativ und innovativ zeigen müssen, ist nicht nur obligatorisch, sondern auch ein Charakterzug der Diakonie. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der digitalen Teilhabe, die als wesentlicher Faktor sozialer Teilhabe anzuerkennen und aus diakonischer Perspektive mehrdimensional zu betrachten ist.

### 3 Digitale Teilhabe

Teilhabe wird in diesem Beitrag multidimensional verstanden. Zum einen unter Teilhabeaspekten als Möglichkeit, gesellschaftliche Ressourcen, Infrastrukturen und Angebote zu nutzen, Chancen zu ergreifen und subjektive Erfahrung eines Zugehörigkeitsgefühls zu machen.<sup>7</sup> Zum anderen unter Teilhabeaspekten als Möglichkeit, sich selbst in gesellschaftliche Prozesse, das Gemeinwesen und in die Gemeinschaft einzubringen und individuelle Beiträge zu leisten.

Vor diesem Hintergrund ist es unbestritten, dass Teilhabe einerseits eines der zentralen Leitkonzepte der Diakonie darstellt und andererseits soziale bzw. gesellschaftliche Teilhabe und digitale Teilhabe einander bedingen.<sup>8</sup> Der Grad der digitalen Teilhabe hat sich in den letzten Jahren zu einem wesentlichen und generellen Faktor für Möglichkeiten der Partizipation und Chancengerechtigkeit entwickelt. Zwar können digitale Technologien oder ein sicheres Verkehren in digitalen Sozialräumen Teilhabemöglichkeiten erheblich vergrößern, doch mit einem Automatismus geht dies nicht einher. Vielmehr sind Teilhabemöglichkeiten an Bedingungen wie adäquate digitale Kompetenzen, benutzerfreundlich ausgerichtete Angebote oder (digitale) Assistenzen geknüpft.

---

<sup>7</sup> Vgl. Sabine Skutta/Joß Steinke, Mehr Partizipation (wagen): Chancen für die Freie Wohlfahrtspflege im digitalen Wandel, in: Sabine Skutta et al (Hg.), Digitalisierung und Teilhabe. Mitmachen, mitdenken, mitgestalten, Baden-Baden 2019, 37–56: 39.

<sup>8</sup> Vgl. Dettling, Zukunftswert Partizipation, 11. Vgl. Eva M. Welskop-Deffaa, „Digitale Transformation – da komm ich mit, da komm ich vor!“ Anforderungen an eine responsive Digitalisierungspolitik, in: Sabine Skutta et al (Hg.), Digitalisierung und Teilhabe. Mitmachen, mitdenken, mitgestalten, Baden-Baden 2019, 25–36: 29.

Im Folgenden wird Teilhabe im Kontext des digitalen Wandels unter zwei Gesichtspunkten betrachtet. Als Teilhabe durch und mit digitalen Technologien sowie als Teilhabe in digitalen (Sozial)Räumen.<sup>9</sup>

### 3.1 Teilhabe durch und mit digitalen Technologien

Gesellschaftliche bzw. soziale Teilhabe kann durch die Nutzung digitaler Technologien erheblich gestärkt werden. Digitale Technologien beziehen sich in diesem Zusammenhang sowohl auf Hardware als auch auf Software, was an dieser Stelle zu konkretisieren ist.

Am Beispiel altersgerechter Assistenzsysteme (Ambient Assisted Living) wird deutlich, dass digitale Technologien beispielsweise dabei helfen können, dass Menschen im Alter länger in ihrem gewohnten Lebensumfeld, ihrem Zuhause verbleiben und dort weitere Erfahrungen der Teilhabe machen können. Potentielle Aufenthalte in Alten- und Pflegeheimen können in diesem Kontext hinausgezögert werden. Auch am Beispiel der sozialen Netzwerke, Plattformen oder Messenger-Dienste wird deutlich, wie digitale Technologien Teilhabemöglichkeiten im nicht-virtuellen Leben stärken können. Denn über die angesprochenen Kanäle können mit fremden wie bekannten Kontakten Treffen vereinbart werden, die an nicht-virtuellen Orten stattfinden. Die digitale Kommunikation führt in diesem Kontext zu nicht-virtuellen Teilhabeerfahrungen, es kommt zur Teilhabe durch und mit digitalen Technologien.

Sicherlich stehen viele weitere digitale Wege zur Verfügung, die zu einer Vertiefung von Teilhabemöglichkeiten in der analogen Welt führen. Weitere Beispiele sind an dieser Stelle nicht notwendig. Wichtiger ist es, festzuhalten, dass die technischen Voraussetzungen alleine keine hinreichende Bedingung für Teilhabe darstellen. Stimmen die technischen Voraussetzungen und sind entsprechende digitale Kompetenzen bei den Nutzenden vorhanden bzw. bestehen digitale Assistenzen, sind digitale Technologien jedoch durchaus Instrumente zur und Ermöglicher von umfassenden Teilhabeerfahrungen.<sup>10</sup>

### 3.2 Teilhabe in digitalen Sozialräumen

In den letzten Jahren wurde immer deutlicher, dass Teilhabe nicht nur in der analogen Welt stattfindet, sondern auch in der digitalen. Sozialräume, in denen Menschen leben, arbeiten und Zeit verbringen, werden digital, sodass von digitalen Sozialräumen gesprochen werden kann.

---

<sup>9</sup> Vgl. Bastian Pelka, Digitale Teilhabe: Aufgabe der Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, in: Helmut Kreidenweis (Hg.), Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis, Baden-Baden 2018, 57–77: 57.

<sup>10</sup> Vgl. Herbert Kubicek, Digitale Teilhabe älterer Menschen durch qualifizierende und stellvertretende Assistenz, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 167/1 (2020), 29–35: 30–33.

Sie werden in diesem Beitrag als virtuelle Räume verstanden, die sich ein Individuum durch soziale Praxen aneignen kann. In diesen digitalen Sozialräumen findet Austausch statt, die Entwicklung von Identitäten, das Knüpfen von Netzwerken, die Beteiligung an Wahlen oder das Konsumieren und Produzieren von (Web)Inhalten. Zu den bekanntesten digitalen Sozialräumen zählen soziale Netzwerke und Plattformen, vor dem Hintergrund des oben skizzierten Verständnisses fallen zudem Webseiten (z. B. Nachrichtenportale) darunter.

Auch die Teilhabe in digitalen Sozialräumen ist an Voraussetzungen geknüpft: Individuell an die digitalen Kompetenzen der Nutzenden, professionell an das Angebot digitaler Assistenzen und strukturell an eine responsive Digitalisierungspolitik, die sich im Sinne einer good governance aktiv daran ausrichtet, allen Beteiligten und Betroffenen des digitalen Wandels zu dienen.<sup>11</sup> In Anbetracht der Teilhabemöglichkeiten sowie der notwendigen Voraussetzungen wird deutlich, dass Teilhabe in digitalen Sozialräumen von Seiten der Diakonie als wichtiges Handlungsfeld wahrzunehmen ist. Nicht in digitalen Sozialräumen vertreten zu sein, ist für viele Menschen keine Alternative. Negativ betrachtet herrscht im Hinblick auf digitale Sozialräume ein Quasi-Partizipationszwang, damit überhaupt (noch) Erfahrungen der Selbstwirksamkeit, Zugehörigkeit, Wertschätzung und Anerkennung gemacht werden können. Dieser Aspekt führt nicht alleine, aber auch dazu, dass digitale Teilhabe ethisch zu reflektieren ist.

#### 4 Gedanken zur ethischen Reflexion digitaler Teilhabe

Die Digitalisierung von Phänomenen und Prozessen ist rein technisch betrachtet oftmals keine allzu große Herausforderung; im Rahmen des digitalen Wandels ist viel möglich. Es ist jedoch gerade vor dem Hintergrund diakonischer Grundsätze wichtig, stets zu prüfen, was unter und zu welchen Bedingungen digitalisiert wird. Es darf und soll nicht alles digitalisiert werden, was digitalisiert werden kann. Im Rahmen einer ethischen Reflexion sind Fragen nach gerechten Zugängen zur digitalen Welt, dem Schutz der Privatsphäre, der potentiellen Instrumentalisierung von Nutzenden digitaler Technologien, der Entstehung eines oder der Umgang mit einem digital divide sowie einem generellen Inklusionsanspruch zu stellen und zu erörtern.

Die Ethik als praktische Unterkategorie der Philosophie wie der Theologie ist mit ihrem Fokus auf das menschliche Handeln dazu prädestiniert, die Chancen und Risiken der Digitalisierung zu reflektieren.<sup>12</sup> Digitale Technologien sind mittlerweile hochkomplex, adaptiv

---

<sup>11</sup> Vgl. Welskop-Deffaa, *Digitale Transformation*, 30.

<sup>12</sup> Vgl. Johannes Feldmann, *Ethik und Digitalisierung – ein Vorgehensmodell*, in: Sabine Skutta u.a. (Hg.), *Digitalisierung und Teilhabe. Mitmachen, mitdenken, mitgestalten*, Baden-Baden 2019, 85–96: 87.

und selbstinitiiierend sowie autonom und damit immer menschenähnlicher.<sup>13</sup> Sie verändern die Beziehung vom Menschen zu sich selbst, wenn es beispielsweise um den Einsatz technischer Systeme am und im Körper geht, die den Menschen nicht nur unterstützen, sondern auch optimieren können. Auch zwischenmenschliche Verhältnisse verändern sich durch digitale Technologien, was Fragen in Richtung Zugänge, Privatsphäre und Inklusion impliziert. Nicht zuletzt ändert sich die Beziehung zwischen Mensch und Technik, was Themen wie Sicherheit und Autonomie in den Vordergrund rückt und unter diakonischen Gesichtspunkten besonders relevant ist.<sup>14</sup>

Insgesamt und vor allem, wenn der Anspruch besteht, dass digitale Teilhabe für alle Menschen möglich sein muss, sind der digitale Wandel im Allgemeinen und digitale Teilhabe im Besonderen mit der ethischen Frage nach Gerechtigkeit in Einklang zu bringen.<sup>15</sup> Diakonie hat hierbei eine wichtige Aufgabe. Es ist dafür zu sorgen, dass der digitale Wandel gerecht, human und menschenwürdig gestaltet wird. In den letzten Jahren wurde ein mögliches Verfahren erarbeitet, mit dem es möglich ist, digitale Prozesse ethisch zu bewerten.<sup>16</sup> Dieser Ansatz ist erweiterbar auf digitale Angebote, Geschäftsmodelle und Technologien. Während des angesprochenen Verfahrens wird in verschiedenen Phasen erörtert, inwiefern die betrachteten digitalen Prozesse gerecht bzw. ungerecht sind. Zunächst wird in einer Analysephase der jeweilige digitale Prozess ausführlich beschrieben. Nach dieser deskriptiven Phase wird in einer zweiten Phase eruiert, welche Anspruchsgruppen ein Interesse am betrachteten Prozess haben. In der dritten Phase werden die Anspruchsgruppen in Relation gesetzt, um eine Güterabwägung zu vollziehen. Hierbei können Gerechtigkeitstheorien zur Strukturierung und Erleichterung des Prozesses herangezogen werden.<sup>17</sup> In der abschließenden vierten Phase wird ein Ausschlussverbot integriert, dass auf dem Kategorischen Imperativ Kants basiert.<sup>18</sup> Letztendlich soll durch die skizzierte Vorgehensweise ausgeschlossen werden, dass der Mensch durch digitale Prozesse instrumentalisiert wird.<sup>19</sup> An sich ist die Digitalisierung weder gut noch schlecht, digitale Angebote, Prozesse und Technologien können und müssen jedoch im Hinblick auf deren Ziel und Zweck ethisch bewertet werden. Gerade im Zusammenhang mit digitaler Teilhabe ist es wichtig, dass nur jene Prozesse, Angebote und Technologien zur

---

<sup>13</sup> Vgl. Melissa Henne, Digitale Teilhabe und ethische Reflexion. Digitalisierung für und mit Menschen mit Beeinträchtigungen verantwortungsvoll gestalten, in: Teilhabe 58/2 (2019), 50–54: 50.

<sup>14</sup> Vgl. a. a. O., 52. Vgl. Beranek/Hill/Sagebiel, Digitalisierung und Soziale Arbeit, 236.

<sup>15</sup> Vgl. Henne, Digitale Teilhabe und ethische Reflexion, 52.

<sup>16</sup> Vgl. Feldmann, Ethik und Digitalisierung, 89–94.

<sup>17</sup> Vgl. John Rawls, Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt 1975, 95ff.

<sup>18</sup> Vgl. Immanuel Kant, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, herausgegeben von Theodor Valentiner, Stuttgart 2004, 65.

<sup>19</sup> Vgl. Feldmann, Ethik und Digitalisierung, 94.

Anwendung kommen, die dem Menschen dienen, seine Würde nicht negativ beeinträchtigen und seine Teilhabemöglichkeiten vervielfältigen.<sup>20</sup>

## 5 Implikationen für diakonische Unternehmen

Die Gestaltung digitaler Teilhabe ist von Seiten der Diakonie insgesamt als konzeptionelle wie konkrete Aufgabe anzugehen ist. Für diakonische Unternehmen, die im Folgenden fokussiert werden, gilt dies besonders. Die Angebots-, Personal- und Organisationsentwicklung sind in der konkreten Handlungspraxis auf Teilhabe durch und mit digitalen Technologien sowie in digitalen Sozialräumen auszurichten.

Die Angebotsentwicklung diakonischer Unternehmen hat in Zeiten des digitalen Wandels unter Beachtung der bereits erwähnten responsiven Digitalisierungspolitik stattzufinden. Sie stellt sicher, dass personenzentrierte, empathische und konkrete Arbeitsweisen verfolgt werden, welche die subjektiven Bedürfnisse und Bedarfe der Nutzenden in den Vordergrund der Angebotsentwicklung rücken. Konsequenterweise führt eine solche Vorgehensweise zur Qualifizierung und Legitimation von Angebotsentwicklungen. Zudem wird durch eine konsequent vorangetriebene responsive Digitalisierungspolitik sowie partizipative Prozesse eine Resonanzzeugung bei den Anspruchsgruppen erheblich wahrscheinlicher. Zur originären Angebotsentwicklung, die mit digitaler Teilhabe verknüpft ist, stehen diakonischen Unternehmen mehrere Ansatzpunkte zur Verfügung. Zunächst gilt es, die Ausprägung und Weiterentwicklung digitaler Kompetenzen zu fokussieren. Sie können neben dem Lesen, Schreiben und Rechnen als vierte Kulturtechnik betrachtet werden und sind ein Schlüssel zur digitalen Teilhabe. Entsprechend braucht es konkrete Angebote zur Vermittlung und Einübung dieser Kompetenzen. Weiterhin notwendig sind digitale Assistenzen, die nicht nur einladend, sondern auch aufsuchend anzubieten sind und von einer helfenden über eine beauftragte bis zur bevollmächtigten Assistenz reichen können.<sup>21</sup> Digitale Assistenzen können sicherstellen, dass weniger ausgeprägte Kompetenzen nicht zwingend zu einem Ausschluss von digitaler Teilhabe führen müssen. Schließlich gilt es, bei der Angebotsentwicklung die technischen Möglichkeiten, die mit dem digitalen Wandel einhergehen, sinnvoll und ethisch vertretbar zu nutzen; beispielsweise indem durch E-Coaching, E-Learning und ähnliche Angebote Zielgruppen erreicht werden, deren Bedarfe durch klassische analoge Angebote nicht oder nicht ausreichend gedeckt werden können.

Auch die Personal- und Organisationsentwicklung kann in diakonischen Unternehmen stärker auf digitale Teilhabe ausgerichtet werden. Auf individueller sowie auf organisationaler

---

<sup>20</sup> Vgl. a. a. O., 95.

<sup>21</sup> Vgl. Kubicek, Digitale Teilhabe, 33–34.

Ebene kann hierbei die Herstellung einer Digital Readiness, einer Bereitschaft für den digitalen Wandel, helfen. Eine ausgeprägte Digital Readiness soll dazu führen, dass Teilhabe durch und mit digitalen Technologien sowie in digitalen Sozialräumen umfassend ermöglicht wird. Zu dieser Readiness gehört auf der normativen Ebene ein entsprechendes *Mindset*. Haltungen und Grundprinzipien wie Offenheit, Personenzentrierung, Dienstleistungsorientierung und Ressourcenorientierung gehören hierzu ebenso wie Zukunftsgerichtetheit, Responsivität und Resonanzorientierung. Sie sind im Rahmen der Kulturarbeit und des Kulturmanagements eines diakonischen Unternehmens auszuprägen und weiterzuentwickeln. Ein weiterer Bestandteil der Digital Readiness ist ein adäquates *Skillset*, eine Sammlung stimmiger Kompetenzen, mit denen der digitale Wandel kompetent begleitet werden kann. Diese von theoretischem Wissen untermauerten Kompetenzen sollen dazu beitragen, dass digitale Teilhabe von den Adressaten diakonischen Handelns individuell und praktisch erlebt und erfahren werden kann. Es braucht in diesem Kontext stimmige Personalentwicklungskonzepte mit entsprechenden Bildungsbausteinen, welche die Entwicklung des notwendigen Skillsets ermöglichen. Schließlich soll ein geeignetes *Toolset* dafür sorgen, dass entsprechende Werkzeuge und Instrumente zur Verfügung stehen, mit denen die Digitalisierung in diakonischen Unternehmen sinnvoll vorangetrieben und digitale Teilhabe ermöglicht werden kann. Konkret handelt es sich hierbei um die erforderliche Hard- und Softwareausstattung, beispielsweise App-Technologien zur Kommunikation zwischen Leistungsberechtigten und Leistungserbringenden.

Der gerade skizzierte Dreiklang der Digital Readiness eignet sich als Modell zur Ausrichtung an einer umfassenden digitalen Teilhabe. Er ist flexibel und offen für neue und unvorhergesehene Entwicklungen, gleichzeitig ermöglicht er eine Strukturierung und Systematisierung im von einer hohen Komplexität geprägten digitalen Wandel. Orientieren sich diakonische Unternehmen an diesem Dreiklang der Digital Readiness steigt die Wahrscheinlichkeit, dass im Hinblick auf digitale Teilhabe getroffene Maßnahmen der Angebots-, Personal- und Organisationsentwicklung effektiv und ethisch vertretbar sind.

## 6 Fazit und Ausblick

Die Begründungen, warum sich Diakonie mit dem digitalen Wandel und der digitalen Teilhabe zu beschäftigen hat, sind vielfältig. Sie reichen von der Orientierung an realen Kontexten und konkreten Bedürfnissen und Bedarfen über die Auswirkungen auf die bestehenden Handlungsfelder der Diakonie bis zu dem Fakt, dass viele Adressaten diakonischer Handlungen (intensive) Berührungspunkte mit der digitalen Welt haben. Digitalisierung und digitale Teilhabe sind Handlungsfelder, in denen ein Engagement der Diakonie mit ihrer Offenheit, Empathie und Innovationskraft erforderlich scheint. Insbesondere wenn die Teilhabe durch und mit digitalen Technologien sowie die Teilhabe in digitalen Sozialräumen Gegenstand der

Betrachtung ist, kann Diakonie einen wertvollen Beitrag leisten. Sie kann dabei nicht nur ihre Grundsätze einfließen lassen, beispielsweise indem sie anregt, digitale Prozesse und Angebote ethisch zu reflektieren, sondern auch im Rahmen der Herstellung einer umfassenden Digital Readiness geeignete Maßnahmen zur Angebots-, Personal- und Organisationsentwicklung finden und durchführen.

Der digitale Wandel wird sich in den kommenden Jahren erheblich beschleunigen. Nachkommende Generationen wachsen mit digitalen Technologien auf, die gesellschaftlichen Verhältnisse ändern sich weiter, teilweise in atemberaubender Geschwindigkeit. Umso wichtiger erscheint es, dass Diakonie sich in diesem Kontext nicht nur reaktiv zeigt. Es ist zwar deutlich geworden, dass die zu Beginn des Beitrags aufgeworfene These, dass Diakonie nicht am Digitalen vorbeikommt, wenn sie das Soziale fördern will, zutrifft. Jedoch würde eine proaktivere Rolle dem Anspruch und den Stärken der Diakonie gerechter werden. Unter normativen Gesichtspunkten würde es dann lauten: Diakonie will das Soziale und damit Gemeinschaft, Teilhabe und Partizipation fördern! Dafür nutzt sie (auch) die Möglichkeiten des digitalen Wandels!

## „Don't wait: Innovate!“<sup>1</sup>

### Design Thinking als Beratungsinstrument im kirchlichen Raum am Beispiel der Evangelischen Kirche in Heidelberg

*Florian Barth/ Alexander Frischmann/ Denise Katz/ Milena Michy*

„Don't wait“ – diese Aussage kann als Aufforderung an Akteur:innen aller Gesellschaftsbereiche verstanden werden, gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu berücksichtigen und darauf rechtzeitig und angemessen zu reagieren. Auch die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) stellt verstärkt fest, dass ein weiteres Warten oder Ausharren ihre eigene Zukunftsfähigkeit gefährden kann. Durch die Studie ‚Kirche im Umbruch – Projektion 2060‘, welche im Jahr 2019 von dem Freiburger Forschungszentrum Generationenverträge veröffentlicht wurde, konnte beispielsweise herausgearbeitet werden, dass sich die Mitgliederzahl der evangelischen Kirche bis zum Jahr 2060 halbieren soll. Dieser Rückgang ist jedoch nur etwa zur Hälfte auf demografische Entwicklungen, wie den Geburtenrückgang, zurückzuführen. Zur anderen Hälfte liegt dieser an dem „Tauf-, Austritts- und Aufnahmeverhalten“<sup>2</sup>. Dieses sei, so das Forschungszentrum, jedoch noch von der evangelischen Kirche beeinflussbar, da in den kommenden Jahren finanzielle Ressourcen für Veränderungsprozesse zur Verfügung stehen, bevor auch hier sowie personell mit einem Rückgang zu rechnen ist<sup>3</sup>.

Die gesellschaftlichen Veränderungen sowie kirchenspezifischen Entwicklungen fordern somit zu einem Um- und Weiterdenken heraus. Erste Ansätze hierzu finden sich beispielsweise in den zwölf Leitsätzen zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche, welche im November 2020 von der EKD-Synode beschlossen wurden. Diese fordern neben einer stärkeren Berücksichtigung von Individualisierungs- und Pluralisierungstendenzen der Gesellschaft sowie einer kritischen Überprüfung und Anpassung von Aktivitäten und Angeboten auch eine zunehmende Fokussierung auf junge Menschen. Denn insbesondere bei jungen Menschen verliert die Kirche laut den Leitsätzen an Bedeutung, Attraktivität und Plausibilität<sup>4</sup>. Ebenso sind es vor allem die jungen Menschen zwischen 25 und 35 Jahren und dabei mehr Männer als Frauen, die laut der Freiburger Studie aus der Kirche austreten<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Claim der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut (HPI) der Universität Potsdam. Verfügbar unter: [https://hpi.de/fileadmin/user\\_upload/hpi/dokumente/flyer/HPI\\_SoDT\\_flyer\\_2011\\_DE.pdf](https://hpi.de/fileadmin/user_upload/hpi/dokumente/flyer/HPI_SoDT_flyer_2011_DE.pdf) (Zugriff am 05.06.2021).

<sup>2</sup> Evangelische Kirche in Deutschland (EKD), Kirche im Umbruch. Zwischen demografischem Wandel und nachlassender Kirchenverbundenheit, Hannover 2019, 5.

<sup>3</sup> A.a.O., 4-9.

<sup>4</sup> EKD, Hinaus ins Weite – Kirche auf gutem Grund. Zwölf Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche, Hannover 2021, 7.

<sup>5</sup> EKD, Kirche im Umbruch, 10.

Wie aber kann die evangelische Kirche auf diese Gemengelage reagieren und insbesondere für junge Menschen neue Wege finden und Angebote entwickeln?

Dieser Frage stellt sich auch die Evangelische Kirche in Heidelberg. Verstärkt wird die Brisanz der Thematik in Heidelberg durch die Tatsache, dass 39 Prozent der Heidelberger:innen jünger als 30 Jahre alt sind.<sup>6</sup> Dennoch nehmen hauptamtliche Mitarbeiter:innen der Evangelischen Kirche in Heidelberg wahr, dass diese selten in das Gemeindeleben eingebunden sind. Im Rahmen einer Pfarrkonferenz unter dem Motto ‚Kirche 20:30‘ sollten deshalb die 20- bis 30-Jährigen und deren Anliegen, Themen und Interessen sowie deren Einstellungen zur Kirche genau in den Blick genommen und Angebote sowie Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für diese Zielgruppe entwickelt werden. Für die Begleitung dieser Auseinandersetzung wurden drei der vier Autor:innen als Moderator:innen von der Vorbereitungsgruppe der Pfarrkonferenz angefragt. Diese Möglichkeit entwickelte sich über den Kontakt im Masterstudiengang ‚Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich‘ am Diakoniewissenschaftlichen Institut (DWI) der Universität Heidelberg. Zudem sind die Moderator:innen selbst Teil der zu untersuchenden Altersgruppe. Hierdurch sollte bereits in der Vorbereitung die Situation der Zielgruppe berücksichtigt und beim Beratungsprozess die Nähe zur Thematik bekräftigt werden.

Aus den verschiedenen Methoden und Instrumenten wurde für die Beratung und Begleitung das *Design Thinking* gewählt, da diese sich konsequent an der Zielgruppe ausrichtet. Im Folgenden wird dieser methodische Ansatz kurz vorgestellt. Danach erfolgt ein Erfahrungsbericht über dessen Anwendung im Rahmen der Pfarrkonferenz der Evangelischen Kirche in Heidelberg im Oktober 2020 sowie eine Auswertung von förderlichen und hinderlichen Faktoren in diesem Prozess. Abschließend werden in einem Ausblick die nächsten Schritte der Evangelischen Kirche in Heidelberg skizziert sowie weiterführende Gedanken in einem Fazit festgehalten.

## 1. Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist ein methodischer Ansatz, welcher bereits in den 1990er Jahren von dem US-amerikanischen Unternehmen IDEO entwickelt wurde. Durch die Gründung der sogenannten *d.school* an der Stanford Universität in Palo Alto im Jahr 2005 wurde der Ansatz populär und verbreitete sich schrittweise weltweit. In Deutschland förderte Hasso Plattner, langjähriger Vorstandsvorsitzender von SAP, die Etablierung von Design Thinking und

---

<sup>6</sup> Stadt Heidelberg, Heidelberg in Zahlen [Online-Quelle]. Wichtiges in Kürze, 2019. Verfügbar unter: <https://www.heidelberg.de/hd/HD/Rathaus/Heidelberg+in+Zahlen.html> (Zugriff am 05.06.2021).

gründete 2007 die *School of Design Thinking* am Hasso-Plattner-Institut der Universität in Potsdam<sup>7</sup>.

Im Fokus von Design Thinking-Prozessen können Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse stehen. Ziel des Design Thinking ist es, die jeweilige Problemstellung systematisch zu untersuchen und zu bearbeiten, um anschließend passgenaue Lösungen entwickeln zu können<sup>8</sup>. Während des gesamten Prozesses stehen dabei nicht das Unternehmen und dessen Mitarbeiter:innen im Vordergrund, sondern die Bedürfnisse, Interessen und Einstellungen der *Nutzer:innen und potentiellen Kund:innen*. Design Thinking fordert somit einen konsequenten Perspektivenwechsel. Dieser wird durch ein aufwendiges Vorgehen eingenommen, in welchem möglichst vieler Informationen und Daten über die Nutzer:innen, insbesondere durch Interviews und Gespräche, gesammelt wird<sup>9</sup>.

Neben dieser starken Nutzerorientierung stellt die *Multidisziplinarität* der Teams im Prozess ein weiteres wesentliches Merkmal von Design Thinking dar. In einer Gruppe von bis zu sechs Personen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen können gemeinsam verfestigte Denkstrukturen aufgebrochen und der Blick auf das Produkt, die Dienstleistung oder den Prozess geweitet werden<sup>10</sup>.

Das dritte Kernelement sind *flexible Räumlichkeiten*, welche an die jeweilige Arbeitsphase angepasst werden können, zum Austausch einladen und genügend Materialien und Flächen für das kreative Arbeiten und Experimentieren bereithalten<sup>11</sup>.

Die folgenden Elemente kennzeichnen den Prozess des Design Thinking:

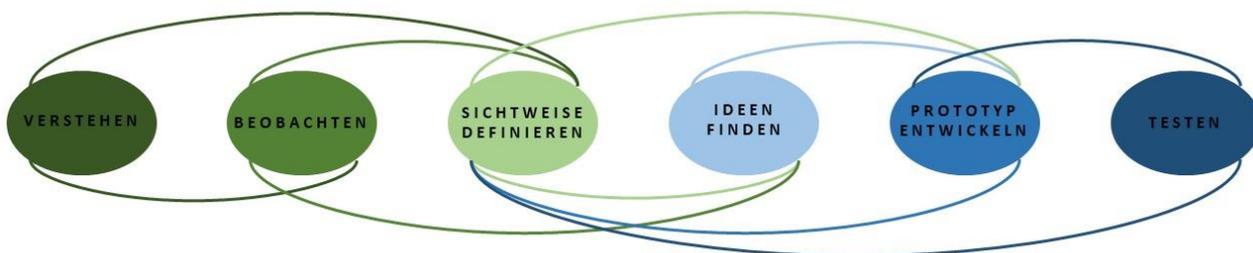


Abbildung 1: Der Design Thinking Prozess. Eigene Darstellung nach dem Hasso-Plattner-Institut (HPI)<sup>12</sup>.

Wie sich anhand der obenstehenden Abbildung zeigt, erfolgen die Schritte des Design Thinking-Prozesses nicht in einer starren Reihenfolge. Stattdessen besteht die Möglichkeit, im

<sup>7</sup> Ulrich Weinberg, Design Thinking. Vom Innovationamotor zum Kulturtransformator. In: Sebastian von Engelhardt/Stefan Petzholt (Hg.), Das Geschäftsmodell-Toolbook für digitale Ökosysteme. Frankfurt 2019, 37-49: 38f.

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Daniel Schallmo/Klaus Lang, Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen, Wiesbaden 2020, 20f.

<sup>10</sup> Ebd.

<sup>11</sup> Jochen Gürtler/Johannes Meyer, 30 Minuten. Design Thinking, Offenbach 2013, 20-23.

<sup>12</sup> Hasso-Plattner-Institut (HPI), Was ist Design Thinking? [Online-Quelle]. Verfügbar unter: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> (Zugriff am: 05.06.2021).

Rahmen von iterativen Schleifen jederzeit zu vorherigen Schritten zurückzukehren, wenn neue Erkenntnisse zu einer veränderten Sichtweise führen und damit den Lösungsweg beeinflussen<sup>13</sup>.

Neben diesen Schleifen findet immer wieder ein Wechsel von divergenten und konvergenten Phasen statt: Die divergenten Phasen kennzeichnen sich durch Bewertungsfreiheit, Informationssammlung und Ergebnisoffenheit - sie gehen kreativ in die Breite. Die konvergenten Phasen erfolgen hingegen konzentriert, mit einem kritischen Ansatz und ergebnisorientiert – sie gehen fokussiert in Richtung einer Lösung<sup>14</sup>.

In der ersten Phase wird ein vertiefendes Verständnis für die Problemstellung entwickelt, welche am Ende der Phase dann konkret definiert wird. Ebenso wird auch die Zielgruppe klar benannt. In der zweiten Phase werden bisher bestehende Lösungen analysiert sowie die zuvor definierten Nutzer:innen beobachtet. Diese breite Sammlung von Daten und Informationen wird in der dritten Phase gebündelt, sortiert und gewichtet. Zum Schluss dieser Phase wird als Team ein gemeinsamer Standpunkt entwickelt, welcher als „Point of View“<sup>15</sup> bezeichnet wird. Der ‚Point of View‘ fasst somit die gewonnen Erkenntnisse und das dringendste Problem bzw. Bedürfnis aus Sicht der Nutzer:innen in einem Satz zusammen. Dieser ist für die Ideengenerierung in der vierten Phase handlungsleitend. Für diese können verschiedene Methoden, wie beispielsweise das Brainstorming, verwendet werden, um möglichst vielfältige und unterschiedliche Ideen zu generieren. Diese Phase geht in der Regel direkt in die nächste, der Entwicklung von Prototypen, über: Ziel ist es, die Ideen anschaulich und greifbar zu machen, um in der darauffolgenden sechsten Phase den Prototyp von den Nutzer:innen testen zu lassen<sup>16</sup>.

## 2. Anwendung von Design Thinking in der Evangelischen Kirche in Heidelberg zur Ermittlung der Bedarfe von Menschen zwischen 20 und 30 Jahren

Sich auf die Menschen und ihre Bedürfnisse zu fokussieren und sie zu Wort kommen zu lassen, sind nicht nur wesentliche Merkmale von Design Thinking, sondern lassen sich bereits in vielen biblischen Erzählungen wiederfinden. Beispielhaft kann Jesu Heilung eines Blinden in Jericho hierfür genommen werden (Mk 10,46-52): Als Jesus mit seinen Jüngern aus Jericho weggeht, versammeln sich viele Menschen um sie. Auch ein blinder Bettler ist unter ihnen. Dieser

---

<sup>13</sup> Schallmo/Lang, Design Thinking, 2.

<sup>14</sup> A.a.O., 24; Michael Lewrick/Patrik Link/Larry Leifer (Hg.), Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren, München 2018, 28f.

<sup>15</sup> Weinberg, Design Thinking, 45.

<sup>16</sup> Lewick, Design Thinking Playbook, 32-35.

beginnt nach Jesus zu rufen und bittet ihn um Erbarmen. Jesus hört ihn und lässt ihn zu sich rufen. Und obwohl die Frage nach dem eigentlichen Bedarf scheinbar offensichtlich ist, fragt Jesus ihn dennoch danach: „Was willst du, dass ich für dich tun soll?“ (Mk 10,51).

Diese Frage Jesu kann für die evangelische Kirche bei der Analyse des Bedarfs von Menschen leitend sein und fordert sie heraus, nicht zu voreilig vermeintliche Lösungen umzusetzen, sondern der Zielgruppe zunächst zuzuhören. Für eben jenes Zuhören hat sich die Evangelische Kirche in Heidelberg während der Pfarrkonferenz an zwei Tagen Zeit genommen und eine Präsenzveranstaltung mit etwa 70 Teilnehmer:innen durchgeführt. In einer Großgruppenmoderation wurden Instrumente des Design Thinking angewendet, um die Bedarfe junger Heidelberger:innen zu ermitteln und Ideen zu generieren. Die Veranstaltung fand am 7. Oktober 2020 abends von 19.00 Uhr bis 22.00 Uhr sowie am 8. Oktober 2020 von 9.00 Uhr bis 13.00 Uhr statt.

An einer Pfarrkonferenz nehmen in der Regel hauptamtliche Mitarbeiter:innen teil. Zu diesen zählen Pfarrer:innen, Religionslehrer:innen, Diakon:innen, Kirchenmusiker:innen sowie Mitarbeiter:innen der Diakonie. Erstmals wurden für den Design Thinking-Prozess im Rahmen der Pfarrkonferenz auch ehrenamtlich Engagierte sowie Interessierte eingeladen. Insgesamt 30 Heidelberger:innen im Alter von 20 und 30 Jahren nahmen an der Veranstaltung teil. Dadurch erweiterten sie einerseits die Diversität der Teilnehmer:innen und erleichterten andererseits die Auseinandersetzung mit den Bedarfen der 20- bis 30-Jährigen in dem kurzen Zeitrahmen. Die Auswahl dieser 30 Heidelberger:innen erfolgte nach festgelegten Kriterien, sodass auch innerhalb dieser Gruppe eine diverse Zusammensetzung sichergestellt werden konnte. So wurden je zur Hälfte männliche und weibliche Teilnehmer:innen eingeladen. Zudem befanden sich diese in verschiedenen Lebenslagen und Familienformen: unter ihnen waren beispielsweise Student:innen, Auszubildende und Berufstätige, ebenso wie Kirchenferne, Kirchnahe und Vertreter:innen anderer Religionen und Weltanschauungen. Darüber hinaus waren manche Teilnehmer:innen alleinstehend, manche in Partnerschaft lebend oder verheiratet sowie mit oder ohne Kind.

Der erste Abend begann mit einem kurzen Einstieg in die Thematik sowie einer kreativen Annäherung an die Zielgruppe: Hierfür erhielten die Teilnehmer:innen Buntstifte und leere Blätter, um zunächst individuell ihre Vorstellungen, die sie mit 20- bis 30-Jährigen verbinden, aufzuschreiben oder zu zeichnen. Über die Ergebnisse tauschten sich die Teilnehmer:innen anschließend in zuvor festgelegten Kleingruppen aus und lernten sich dadurch kennen. Die insgesamt 70 Teilnehmer:innen wurden einerseits aufgrund der Einschränkungen durch die Corona-Pandemie und die verfügbaren Räumlichkeiten und andererseits zur Sicherstellung der Diversität innerhalb der Arbeitsgruppen im Vorhinein in neun Gruppen eingeteilt.

Nach diesem Austausch über die subjektiven Wahrnehmungen und Vorstellungen bestand die anschließende Aufgabe der Kleingruppen darin, sich durch die Erstellung einer ‚Persona‘

exemplarisch in die Zielgruppe hineinzusetzen. Eine Persona ist ein typischer Nutzer oder eine typische Nutzerin. Für diese wird ein möglichst authentischer Lebenslauf entwickelt. Neben soziodemografischen Daten werden dabei auch die Interessen, Ziele, Werte und Bedürfnisse der jeweiligen Person beschrieben. Die Entwicklung der Persona in den Kleingruppen wurde durch vorgefertigte Flipcharts unterstützt. Um nicht *über* die Persona zu sprechen, sondern den tatsächlichen Bedarf zu erkennen, wurden die Teilnehmer:innen zusätzlich dazu aufgefordert, sich durch Ich-Sätze in die Persona hineinzufühlen. Denn die gezielte Formulierung in Ich-Sätzen erzeugt häufig eine höhere Bindung und Empathie zur Persona<sup>17</sup>. Nach dem Ausfüllen des ausführlichen Lebenslaufes formulierten die jeweiligen Kleingruppen den ‚Point of View‘ für ihre Persona. Hierzu vervollständigten die Gruppen den Satz „Wie schaffen wir es, dass...“ als Arbeitsauftrag für den vierten Schritt des Design Thinking Prozesses. Der Abend schloss im Plenum mit einer Vorstellung der jeweiligen Persona ab und wurde von der Kleingruppe ebenfalls aus der Ich-Perspektive vorgenommen. Ebenso wurde der jeweilige ‚Point of View‘ benannt.

Am darauffolgenden Morgen hatten die Gruppen zunächst die Möglichkeit, den ‚Point of View‘ ihrer Persona zu reflektieren und bei Bedarf anzupassen. Auf Basis ihres eigens formulierten Arbeitsauftrages erarbeiteten die Kleingruppen anschließend spezifische Angebote und Projekte für ihre Persona. Diese wurden zum Abschluss der Veranstaltung im Plenum vorgestellt.

Im Folgenden werden die Gruppenergebnisse zusammenfassend dargestellt:

Gruppe 1 erarbeitete die Persona *Kay*, einen jungen, homosexuellen 27-jährigen Friseur aus dem Schwarzwald, der nach verschiedenen beruflichen Stationen inzwischen am Heidelberger Theater arbeitet. Die ursprüngliche Frage: „Wie schaffen wir es, dass Kay einen Kontakt mit Kirche bekommt?“ wurde überarbeitet, da Kay laut der Gruppe eigentlich andere Bedarfe hat. Sein Statement lautet: „Ich möchte so sein, wie ich bin – und so auch anerkannt werden“. Ein mögliches Angebot für Kay könnte sein, sich im „Café Talk“ der Evangelischen Kirche in Heidelberg zu engagieren und dort eine Stilberatung für Geflüchtete anzubieten. So könnte Kay zudem im Café einen „Save Place“ finden, nach welchem er in Heidelberg weiterhin sucht. Ein zentraler Erkenntnisgewinn der Gruppenarbeit bestand zudem darin, dass die Kirche Kay im Moment mehr brauche als Kay die Kirche: „Wir brauchen dich mit deinen Talenten!“

Gruppe 2 befasste sich mit *Mira*. Bei ihr handelt es sich um eine 24-jährige Muslima aus dem Kosovo, die Informatik studiert und mit ihrem evangelischen Freund zusammenlebt. Für sie bedeutet Kirche ein Ort der Begegnung, da für Muslim:innen Religion und Gotteshäuser Teil ihres Alltags sind. Auch hier stellte sich in der Gruppe folgende Frage: Was kann Kirche von Mira über Glauben, Spiritualität und Gebet lernen? Wo ist der Raum und die Möglichkeit,

---

<sup>17</sup> Tony Addy/Johannes Eurich/Andreas Schröer/Ulrich Lilie/Toni Majola/Peter Szynka, Essays and Reports from Practice, in: *Diaconia* 7 (2016), 191-205: 194.

Fragen zu Themen einer Partnerschaft zu stellen, die ein junges Paar beschäftigt? Aus diesem Grund wurde der Arbeitsauftrag: „Wie schaffen wir es, dass für Mira die Kirche ein offener Ort der Begegnung ist?“ am Folgetag umgeändert in: „Wie schaffen wir es, dass wir hören, was Mira und ihr evangelischer Freund wollen?“ Erarbeitet wurde die Idee einer „Meile der Religionen mit offenen Gotteshäusern und Gesprächsangeboten, Musik, leckerem Essen und buntem Treiben“. Nach Ansicht der Gruppe sollte Kirche sich kontinuierlich bemühen zu fragen: „Was wollen junge Menschen?“. Erst durch dieses Hören können sie erkennen, worin der tatsächliche Bedarf von Mira und ihrem evangelischen Freund besteht, wie es auch ein Fazit aus der Gruppe betont: „Vielleicht ist die Kirche noch nicht bereit für Mira und muss hörender werden“.

*Moritz* wurde von Gruppe 3 erarbeitet. Er ist 26 Jahre alt, kam in Niedersachsen ursprünglich als Anna zur Welt und macht gerne Sport. Moritz will über seine Geschichte sprechen und sich mit anderen austauschen, von diesen aber auch ernst genommen werden. Auch er ist auf der Suche nach einem Schutzraum. Kann die Kirche ihm diesen bieten? Als Möglichkeit wurde das Angebot einer Laufgruppe in der Kirchengemeinde erarbeitet. So könnten sich unterschiedliche Menschen bei einem gemeinsamen Hobby kennenlernen und austauschen. Vorgeschlagen wird auch, bei gottesdienstlichen Abkündigungen zum Queer-Forum einzuladen, um das Thema der Diversität in der Kirche zu stärken und Gespräche und Nachfragen anderer Gemeindemitglieder zu ermöglichen.

Gruppe 4 beschäftigte sich mit *Alina*, einer 24-jährigen Studentin, die in der Evangelischen Studierendengemeinde (ESG) engagiert ist, gerne Joggen geht und liest. Ein Angebot für Alina könnte ein internationales Studierenden-Frühstück sein, welches über soziale Medien beworben wird und einen Austausch zu Gleichaltrigen ermöglicht. Angeregt wurde zudem, einen Stationenweg im Stadtwald anzulegen. Die jeweiligen Stationen könnten mit Psalmen gestaltet werden und so während dem Joggen zum Nachdenken anregen. Durch einen solchen öffentlichen Stationenweg könnten sowohl kirchennahe als auch kirchenferne Heidelberger:innen angesprochen werden. Dennoch legte die Gruppe bewusst den Schwerpunkt auf die kirchennahen 20- bis 30-Jährigen und betont, dass diese nicht aus dem Fokus geraten sollten.

*Marvin* ist die Persona von Gruppe 5. Er ist 23 Jahre alt, wohnt mit seiner Freundin zusammen und engagiert sich bei der Freiwilligen Feuerwehr in Ziegelhausen. Ihm sind Freunde und seine Familie sehr wichtig und er möchte später ein Haus bauen. Im Laufe des Prozesses stellt die Gruppe fest: „Wir brauchen Marvin! Er braucht uns nicht. Wie kommen wir trotzdem in Kontakt?“ Ausgehend von dieser Fragestellung werden Brandschutzschulungen und Löschübungen in kirchlichen Gebäuden vorgeschlagen, um dadurch zusätzliche Gespräche zwischen der Jugendgruppe und dem Pfarrer oder der Pfarrerin vor Ort zu ermöglichen. Vorgeschlagen werden zudem gemeinsame Verkaufsaktionen, um in Austausch zu kommen.

Dadurch könnte Marvin Kontakte zum Pfarramt knüpfen und bei einer zukünftigen Hochzeit den Pfarrer oder die Pfarrerin möglicherweise für die Trauung anfragen.

Von Gruppe 6 wurde die Persona *Kaleb* entwickelt. Er ist 23 Jahre alt, gebürtiger Heidelberger und hat seine handwerkliche Ausbildung abgeschlossen. Kaleb ist bisexuell, spielt Rugby und absolviert gerade ein duales Studium. Für die Gruppe lautete die Leitfrage: „Wo gibt es einen Ort, an dem Kaleb sich sicherfühlen kann?“ Anhand dieser entwickelte die Gruppe die Idee einer Gartenwerkstatt. Durch diese soll einerseits ein möglicher Schutzraum für Kaleb entstehen. So soll in dieser öffentlichen Gartenwerkstatt eine Kultur des achtsamen Umgangs miteinander gelebt und ein niederschwelliges Angebot ermöglicht werden. Andererseits könnte die Gartenwerkstatt Unterstützung durch eine FSJ-Stelle erhalten und für Interessierte Sensibilisierungstrainings zu Interkulturalität anbieten.

Gruppe 7 beschäftigte sich mit *Alex*. Sie ist 21 Jahre alt und studiert dual Wirtschaftsinformatik. Sie ist hauptsächlich auf der Suche nach einem „chilligen Ort“, an dem sie etwas mitgestalten kann und mitbestimmen kann, was sie machen möchte. Sie will Spaß haben und dennoch die Welt durch ihr Handeln verändern. Aus diesem Grund wurde von der Gruppe das Konzept eines Wohnzimmerkaffees als Alternative zur Unibibliothek erarbeitet, in welchem Alex Zeit verbringen könnte. Außerdem dachte die Gruppe über eine Brauche-Biete-Börse mit Speed-Dating und Kleidertauschaktionen nach.

*Jonas* ist die Persona von Gruppe 8. Er ist 22 Jahre alt und ist mit sechs Jahren mit seiner Familie von Schottland nach Deutschland gezogen. Mittlerweile sind jedoch seine Eltern geschieden und sein Vater lebt wieder in Schottland. Sein BWL-Studium brach er ab und lebt derzeit in einem Bauwagen auf einem Bio-Bauernhof in Heidelberg. Momentan ist er mit seiner Lebenssituation zufrieden, auch wenn er derzeit keine konkreten Zukunftsperspektiven formulieren kann. Neben Themen wie Frieden und Gerechtigkeit beschäftigt er sich auch gerne mit fernöstlicher Spiritualität. Um Jonas zu ermöglichen, neue Perspektiven und Klarheit zu finden, entwickelte die Gruppe als Projekt eine Art Pilgerweg mit dem Thema „von Kraftort zu Kraftort – von Quelle zu Quelle“. Auf diesem Weg soll Jonas vielfältige Wohn- und Lebenswelten kennenlernen können, wie zum Beispiel ökologisches Gemeinschaftsleben, Klostererfahrungen und Aussteiger:innen.

Gruppe 9 dachte über die 27-jährige *Hannah* nach. Sie ist eine sehr gute Physikstudentin, die ihr Studium jedoch wegen ihrer Schwangerschaft abbrechen musste. Derzeit erzieht sie ihren Sohn Aaron alleine und arbeitet in einer kleinen Firma im Büro. So stellte die Gruppe sich die Frage, ob Hannah überhaupt Erwartungen an Kirche habe. Dennoch erkannte die Gruppe einen tiefen Bedarf von Hannah, den sie als Arbeitsauftrag für die Evangelische Kirche in Heidelberg aufgriffen: „Wie schaffen wir es, dass sich Hannah in ihrem persönlichen und Familienleben mehr Freiräume schaffen kann?“ Dabei entstand die Idee, dass die Kirche gemeinsam mit Bauträger:innen und anderen Kooperationspartner:innen neue Wohnformen

entwickeln könnte, in denen unterschiedliche Menschen und soziale Milieus zusammenleben und ihr Leben miteinander teilen können. Dies könnte laut Gruppe nicht nur für Hannah, sondern insbesondere aufgrund der steigenden Mietpreise und der Gentrifizierung in Städten auch für andere interessant sein.

Die vorangegangene Darstellung der Ergebnisse verdeutlicht die Vielfalt an Lebensstilen innerhalb der Gruppe der 20- bis 30-Jährigen sowie die daraus resultierende Vielfalt an Angeboten für diese Zielgruppe(n). Auffallend bei der Auswertung der Gruppenergebnisse ist, dass es sich bei dem Großteil der erstellten Persona um kirchenferne junge Menschen handelt, denen durch die entwickelten Angebote und Projekt (wieder) eine Annäherung an die evangelische Kirche ermöglicht werden soll. Einzig Gruppe 4 lenkte den Blick auf kirchennahe, oftmals bereits kirchlich engagierte 20- bis 30-Jährige und macht deutlich, dass auch diese bei der Entwicklung von kirchlichen Angeboten berücksichtigt werden müssen, um sie nicht zu verlieren.

### 3. Auswertung: Förderliche und hinderliche Faktoren im Prozess

Sowohl für die Teilnehmer:innen der Pfarrkonferenz als auch die Moderator:innen stellte sich die zweitägige Pfarrkonferenz als großen Lern- und Erfahrungsraum dar. Im Folgenden sollen anhand ausgewählter Aspekte förderliche sowie hinderliche Faktoren dargestellt werden, welche den Design Thinking-Prozess besonders beeinflusst haben.

#### a) Gruppendynamik

In den meisten Gruppen entstand durch die diverse Zusammensetzung schnell ein lebendiger Austausch, welcher die Kreativität der Teilnehmer:innen beförderte. Da jedoch am zweiten Tag nur noch ein Teil der 20- bis 30-Jährigen teilnehmen konnte, schwächte sich diese Dynamik in manchen Gruppen ab. Dies führte teilweise zu einer schnelleren Ideengenerierung und fertigen Ausgestaltung ohne iterative Schleifen gemeinsam zu drehen.

Eine weitere Herausforderung der Gruppenarbeit ist die Bereitschaft zur Diskursfähigkeit im Umgang mit unterschiedlichen Meinungen und Diskussionsansätzen. Gegenseitig zuzuhören, die Meinung der anderen Gruppenteilnehmer:innen wertzuschätzen und die Möglichkeit, sich willkommen zu fühlen und sich beteiligen zu können, ist bei der Herausarbeitung solcher Bedarfe unumgänglich. Nur so kann die Diversität als Ressource statt als Hinderungsfaktor genutzt werden. Dies gelang den Gruppen in unterschiedlicher Weise und die Moderator:innen hatten aufgrund der Kürze der Zeit nur punktuelle Einblicke in das Gruppengeschehen.

## b) Moderation und Begleitung

Die Moderator:innen waren stark gefordert, um die neun Gruppen angemessen zu begleiten. Insbesondere die Begleitung vom divergierenden Denken zum konvergierenden Denken war durch die Verteilung der Gruppen auf weit auseinandergelegene Räumlichkeiten erschwert. Zudem erinnerten die Moderator:innen bei ihren Besuchen die einzelnen Gruppen häufig daran, bei der Entwicklung der Persona in der ersten Person Singular zu sprechen, um sich so leichter in diese hineinzu fühlen zu können. Außerdem erwies sich die Unterscheidung zwischen Wunsch und Bedarf der Persona als weitere Herausforderung für die Teilnehmer:innen.

Die Moderator:innen suchten die Gruppen zu mindestens zwei zuvor festgelegten Zeitpunkten je Veranstaltungstag auf. Obwohl diese Unterbrechungen für einige Gruppen hilfreich waren, um Fragestellungen zu klären oder sich wieder neu zu fokussieren, wurden diese von anderen Gruppen hingegen als Störung empfunden, da dies ihren kreativen Prozess stoppte. Aus diesem Grund empfiehlt sich entweder eine dauerhafte Begleitung oder eine Unterstützung auf Abruf. Letztgenanntes wurde bei der Pfarrkonferenz durch einen Moderator umgesetzt, da dieser sich in häuslicher Quarantäne befand. Hierfür erhielten alle Kleingruppen seine Telefonnummer auf einer „Joker“-Karte und konnten diesen bei Fragen oder für einen kurzen Austausch anrufen. Diese Möglichkeit wurde von fast allen Gruppen genutzt und ist insbesondere unter Berücksichtigung der zunehmenden Digitalisierung denkbar.

## c) Zeit

In Bezug auf die Zeit lassen sich verschiedene förderliche sowie hinderliche Aspekte benennen: Zum einen wurde der Prozess von sieben Stunden auf zwei Tage festgelegt. Dadurch war der Zeitrahmen sehr eng gefasst. Beispielsweise stand den neun Gruppen am ersten Abend zunächst 80 Minuten zur Erstellung der Persona und der Herausarbeitung der Bedarfe zur Verfügung. Die Pause bis zum nächsten Tag ermöglichte jedoch, das Geschehene zu verinnerlichen sowie den kreativen Denkprozess weiterzuführen. Viele Teilnehmer:innen brachten diese weiterführenden Gedanken am folgenden Morgen in die Gruppenarbeit ein, was teilweise zu neuen Sichtweisen auf die Persona führte. Am zweiten Tag hatten die Gruppen somit knapp 3 Stunden zur Verfügung, um die Bedarfe der Persona zu überarbeiten und ein passendes Angebot oder Projekt zu entwickeln. Der kurze Zeitraum führte teilweise zu hohem Zeitdruck, welcher jedoch in den meisten Gruppen zur Kreativitätssteigerung und sehr konstruktiven Ergebnissen führte. Einige Teilnehmer:innen äußerten jedoch ihren Unmut wegen des Zeitdruckes und hätten sich eine längere Bearbeitungsdauer gewünscht.

Des Weiteren stand lediglich ein Termin für die gesamte Veranstaltung zur Verfügung. Der Anspruch der Methode hingegen ist ein kontinuierlicher Prozess, welcher genügend Zeit für die

einzelnen Phasen sowie iterative Schleifen ermöglicht. Ein zweitägiger Beratungsprozess kann somit nur erste Berührungspunkte zur Methode ermöglichen und Anstöße zur Weiterarbeit geben.

#### d) Organisatorische Rahmenbedingungen

Die organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Umsetzung einer solchen Veranstaltung maßgeblich mit. Erschwert wurde die Planung und Umsetzung der Pfarrkonferenz insbesondere aufgrund der Corona-Verordnung Anfang Oktober 2020. Zu dieser Zeit war eine Präsenzveranstaltung mit 1,5 Meter Abstand zwar erlaubt, dennoch mussten beide Gemeindesäle genutzt und die Stühle möglichst kreativ aufgestellt werden, um Kleingruppen beieinander sitzen zu lassen. Auch die spätere Bestuhlung in den Gruppenräumen musste entsprechend der geltenden Hygienevorschriften gestaltet werden. Aus diesem Grund waren fünf Gruppen auf unterschiedliche Räume des Gemeindehauses verteilt sowie jeweils zwei Gruppen im Foyers und in der Kirche untergebracht. Leider war das Wetter zu diesem Zeitpunkt kalt und es musste dauerhaft gelüftet werden. Insgesamt wurden die Räume deshalb unterschiedlich von den Teilnehmer:innen wahrgenommen.

Positiv wurde von den Teilnehmer:innen die gute Verpflegung während der Veranstaltung erwähnt. Beispielsweise wurde sichergestellt, dass abends Getränke und Snacks in ausreichender Zahl in den Räumen zur Verfügung standen. Regelmäßige Pausen trugen ebenfalls zum Gelingen der Gruppenarbeit bei: Zum einen förderten sie den kreativen Prozess in den Gruppen und zum anderen tauschten sich einige Teilnehmer:innen unterschiedlicher Arbeitsgruppen aus und brachten dadurch neue Impulse in ihre Gruppen.

#### e) Aufgabenstellung

Die Altersspanne von 20 bis 30 Jahren war vergleichsweise groß gewählt: in dieser Zeit zeigt sich eine besonders große Vielfalt an Lebensentwürfen und es gibt vielfältige Übergänge und Umbrüche. Die offene Aufgabenstellung bedeutete für die Kleingruppen und die Moderator:innen somit eine Herausforderung: manche Gruppen verloren sich in der Komplexität, andere wiederum erfuhren diese Offenheit als Chance und wurden durch die offene Aufgabenstellung kreativ.

Bei den Ergebnissen der Kleingruppen fiel eine starke Fokussierung auf kirchenferne junge Menschen auf. Mit einer anderen, enger gefassten Aufgabenstellung hätte man dieses Ergebnis nicht erreicht. Die Formulierung der Aufgabenstellung ist somit ausschlaggebend für die Ergebnisse und ist vor dem Einsatz zu reflektieren.

## 4. Ausblick

Im Anschluss an die Pfarrkonferenz wurde in der Evangelischen Kirche in Heidelberg eine Arbeitsgruppe ‚Kirche 20:30‘ aus haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen sowie Interessierten gegründet. Diese Gruppe verfolgt zum einen einige der Ideen der Pfarrkonferenz weiter und erarbeitet andererseits neue Projekte für die Zielgruppen der 20- bis 30-Jährigen. Ebenso überprüft sie laufende Angebote und richtet sie an den Bedarfen der Zielgruppen neu aus. Somit wird ein kontinuierlicher Prozess im Sinne des Design Thinking sichergestellt. Dieser Prozess wird von einem der Autor:innen fachlich und inhaltlich begleitet.

## 5. Fazit

„Don't wait“ – diese eingangs aufgegriffene Aussage lässt sich abschließend auf drei Aspekte übertragen: die Autor:innen, die Teilnehmer:innen sowie die evangelische Kirche.

Die Autor:innen hatten zum Zeitpunkt der Anfrage lediglich Grundkenntnisse über den methodischen Ansatz Design Thinking. Das Annehmen des Auftrags entspricht somit dem Grundgedanken des Design Thinking, einfach zu beginnen. Zu viert haben sich die Autor:innen der Herausforderung gestellt, den Prozess zu strukturieren, zu gestalten und danach Empfehlungen zu formulieren. So durchlief das Team in der Vorbereitung die unterschiedlichen Phasen des Design Thinking-Prozesses selbst. Hierbei wurde das kreative Potential der Methode wahrgenommen sowie die Diversität des Teams genutzt. Die Freude am kreativen Arbeitsprozess in der Vorbereitung und im Beratungsprozess, die vielfältigen Ergebnisse der Pfarrkonferenz und die Tatsache, dass das Projekt ‚Kirche 20:30‘ in der Evangelischen Kirche in Heidelberg weitergeführt wird, spricht aus Sicht der Autor:innen dafür, sich gemäß dem Titel auf den Weg zu machen und Neues zu wagen.

Von den Teilnehmer:innen gab es viele positive Rückmeldungen. Sie ließen sich gerne auf die Bedarfsanalyse und die Ideengenerierung ein. Es war vielfach erkennbar, dass das Thema ‚Kirche 20:30‘ auch bei ihnen an Aktualität zugenommen hat und sie teilweise bereits eigene Vorüberlegungen in den Prozess miteinbrachten. Die Diversität der haupt- und ehrenamtlichen Teilnehmer:innen wurde als Bereicherung des Prozesses erlebt. Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Verordnungen erwiesen sich zwar als Herausforderung für die Veranstaltung und die analoge Großgruppen-Moderation, da der Ablauf von den Moderator:innen regelmäßig an diese angepasst und überarbeitet werden musste. Dennoch führte die Veranstaltung zu einem kreativen, hybriden Folgeprozess ‚Kirche 20:30‘. Aufgrund der limitierten Zeit waren iterative Schleifen im Verlauf der Pfarrkonferenz kaum möglich, können jedoch nun in der Weiterführung des Projektes ausgeführt werden.

Ein Design Thinking Prozess bietet im kirchlichen Raum viele Chancen und Potenziale, um neue Angebote zu erarbeiten, welche an den Bedarfen und Interessen von den Menschen ausgerichtet ist, die Kirche ansprechen möchte: das können engagierte Gemeindemitglieder sein, aber auch ‚stille Mitglieder‘, die nicht so oft in Gottesdienste kommen. Design Thinking eignet sich darüber hinaus nicht nur für die Zielgruppe der jungen Menschen zwischen 20 und 30 Jahren, sondern auch für andere Zielgruppen, wie beispielsweise Senior:innen und Menschen mit einer Beeinträchtigung. Es braucht dafür jedoch zeitliche und finanzielle Ressourcen, und vor allem die Bereitschaft für schwierige, manchmal vielleicht auch konflikthafte Prozesse in divers zusammengestellten Gruppen. Voraussetzung hierfür wäre eine Bereitschaft von Kirche, Diversität als Ressource zu schätzen, Zeit und Geld in Projektentwicklung zu investieren und ganz grundsätzlich die Bereitschaft, sich für den Bedarf der Menschen zu interessieren – auch wenn die Antworten überraschend sind. Mit dem Satz „Ecclesia semper reformanda“ forderte Martin Luther die Kirche im 16. Jahrhundert zur Erneuerung auf. Die Antwort im 21. Jahrhundert könnte somit lauten: „Don’t wait, innovate!”

## **Predigt: Wer ist Christus - heute und hier?\***

Johannes 14,1-6

*Gerhard Wegner*

Der Friede Gottes sei mit euch allen!

Liebe Gäste, liebe Freundinnen und Freunde, liebe Gemeinde!

Predigen zu dürfen ist immer etwas sehr Schönes. Und besonders schön anlässlich des eigenen Abschiedsgottesdienstes ist es, dass man sich den Predigttext selbst aussuchen darf. Ich habe mich für einen klassischen Predigttext – einen klassischen Text über Jesus Christus – entschieden. Einen Text in dem es um das Zentrum des christlichen Glaubens geht. Am Ende eines aktiven Berufslebens ist es gut, sich noch einmal auf das zu beziehen, was ein Leben lang getragen hat.

Im Predigttext in Johannes 14 1-6 verheißt Christus den Jüngern, dass sie von ihm in seines „Vaters Hause“ aufgenommen werden. Sie tun das, was wir auch getan hätten: sie zweifeln an dieser Aussage. Daraufhin sagt Jesus: „Ich bin der Weg, die Wahrheit und das Leben. Niemand kommt zum Vater denn durch mich.“ Das beantwortet ihre Fragen. Christus ist der Weg zum Leben, der Weg zu Gott, er ist selbst die Offenbarung Gottes. An ihm zeigt sich, was es mit Gott auf sich hat. An der Wahrheit dieser Behauptung hängt das gesamte Christentum, hängt das Evangelium, hängt unser Glaube. Dieser Behauptung kann man sich stellen – man kann sich ihr aber auch entziehen - und das tun sicherlich viele Menschen. Über Gott zu palavern, ist relativ leicht, aber sobald Christus, der Christus Jesus, ins Feld kommt wird es meist komplizierter, weil viel konkreter und andrängender. Wobei: Jesus ist meist auch noch ganz o. k. – der gute Mensch damals vor 2000 Jahren in Palästina - gegen den kann man nichts haben und er wird von vielen bewundert. Aber Christus? Der Messias? Gar der Sohn Gottes? Vor allem aber: der unter uns lebt, heute, hier? Das ist schon schwieriger.

Für mich war es damals im Konfirmandenunterricht in den sechziger Jahren in Hamburg - Wilhelmsburg eine vorstellungsmäßige Revolution, was unser Pastor Heinrich Lange uns damals beibrachte. Nein, nicht da oben über uns – und dabei zeigte er nach oben – nicht da ist Gott zu finden. Nicht dort, wo man immer meint, dass er sein würde: weit entfernt von uns und auf uns herabblickend. Nein: in der Gestalt Jesu Christi lebt er mitten unter uns und man kann ihm entsprechend täglich begegnen. Das hat mein Denken, meine Wahrnehmung der

---

\* Im Gottesdienst zur Verabschiedung aus dem aktiven Dienst am 11.5.2019 in der Französischen Friedrichstadtkirche in Berlin.

Welt, schon ganz früh entscheidend verändert. Nicht das hierarchische Oben und Unten ist das christliche Weltbild, und wenn das nicht das christliche Weltbild ist: dann ist das überhaupt kein angemessenes Weltbild. Eine gewisse Respektlosigkeit zog in mein Leben ein.

Wenn man das ernst nimmt, dann setzt dieses Denken eine ganze Menge in Gang. Die abstrakte Frage, ob es überhaupt Gott gibt und was dafür oder dagegen spricht, wird relativ langweilig. Gott ist abstrakt - aber Christus ist immer konkret. Und das verändert nicht nur unser Denken, sondern auch unser Verhalten. Deswegen habe ich immer so gut verstanden, was der große Bertold Brecht in einer seiner wunderbaren Geschichten von Herrn Keuner erzählt, als da einer zu ihm kommt und fragt, ob es Gott gibt. Die Antwort: wenn die Antwort auf diese Frage dein Verhalten beeinflusst, dann hast du dich schon entschieden: du brauchst einen Gott. Und das ist wirklich kein schlechter Rat: so ist es. Gott kann Gegenstand der Spekulation sein: Christus ist Gegenstand unserer Erfahrung und unseres Verhaltens.

Aber das ändert nichts daran, dass wir uns natürlich fragen, wo er uns denn nun begegnet und auf welche Weise. Wo begegnen wir ihm, heute, mitten unter uns? Wo öffnet sich der Weg, die Wahrheit und das Leben? Auf der Suche nach Antworten auf diese Fragen sollen uns nun drei Personen helfen: Dietrich Bonhoeffer, Svenny Freese und als Höhepunkt, - sie werden es nicht glauben – die deutsche Verwaltung. Auch in ihr begegnet Jesus Christus.

Beginnen wir mit Dietrich Bonhoeffer. Er hält im Sommersemester 1933 nicht weit von dem Ort, an dem wir hier heute versammelt sind, eine berühmte Vorlesung unter dem Titel „Wer ist und wer war Jesus Christus?“<sup>1</sup> Schon die Reihenfolge des Titels ist bezeichnend: nicht mit der Vergangenheit beginnt er, sondern mit der Gegenwart des Christus. Eine großartige Entscheidung! Dabei geht es um eine richtige Vorlesung eines deutschen Professors mit griechischen und lateinischen Zitaten aber auch mit vielen Bemerkungen zur Situation und davon hat insbesondere eine Bemerkung wahrhaft Geschichte gemacht. Mich hat sie ganz besonders geprägt. So heißt es gleich ganz zu Anfang der Vorlesung folgendermaßen: „Z. B. Christus in der Welt des Proletariats ist scheinbar erledigt wie die Kirche und die bürgerliche Gesellschaft überhaupt. Kein Anlass scheint zu bestehen, der Begegnung mit Jesus einen qualifizierten Platz einzuräumen. Die Kirche ist Verdummungsanstalt und die Sanktionierung des kapitalistischen Systems. Und doch ist es nicht so. Man distanziert hier Jesus von seiner Kirche und ihrer Religion. Der Proletarier meint mit dem Wort, Jesus ist ein guter Mensch, mehr, als wenn der Bürger sagt, Jesus ist Gott. Jesus ist gegenwärtig in den Fabrikräumen als der Arbeiter; in der Politik als der ideale Idealist, im Leben des Proletariats als der gute Mensch. Er ist neben dem Proletarier als der in den Reihen des Proletariats gegen den Feind, den Kapitalismus, Kämpfende.“ Bonhoeffer geht dann noch auf weitere irritierende

---

<sup>1</sup> Dietrich Bonhoeffer/Eberhard Bethge u.a. (Hg.), Werke XII, Berlin 1932 – 1933. Darin ist die Vorlesung enthalten.

Vergegenwärtigung Christi in der Welt der Künste ein, so auf Dostojewskis Idioten und auf George Grosz: Ecce Homo.

Mich haben diese Aussagen vom Bonhoeffer schon früh sehr beeindruckt. Hinter ihnen stecken Bonhoeffers Erfahrungen im Berliner Osten. Dort hat er wohl den proletarischen Christus kennengelernt. Es gibt also den bürgerlichen und den anderen Christus und beide stehen sich möglicherweise widersprüchlich gegenüber. Was bedeutet das? Wird Christus dadurch beliebig? Es fordert uns heraus, heute die Frage zu stellen: in welche kulturellen Kleider kleiden wir Christus denn heute? Kommt er uns in diesen Kleidern nahe oder lebt er längst ganz woanders?

Wie Bonhoeffer die proletarische Erfahrung hier beschreibt, klingt pathetisch. Muss man von Christus eigentlich notwendigerweise pathetisch reden? Geht es nicht auch viel banaler und trivialer - in der Sprache des Alltags, in der Sprache des Volkes? Die Arbeiter, auf die sich Bonhoeffer hier bezieht, werden natürlich anders über Christus geredet haben - nicht so wie der bürgerliche Professor.

Deswegen nun eine zweite Szene, bei der man vielleicht im ersten Augenblick etwas erschreckt: Christus beim Friseur? Friseure sind anerkanntermaßen die besten Seelsorger, weil man mit ihnen über alles und jedes beiläufig bestens sprechen kann. Und das Schöne ist, das sie auch alles verstehen und nur selten widersprechen. Ist das etwas Christusgemäßes? Aber nun möchte ich Ihnen dies in Form einer Comedy vorführen, die aus der berühmten Radioserie „Wir sind die Freeses“ des NDR entnommen ist. Da geht es darum, dass der Sohn der Familie, Svenny Freese, 14 Jahre alt, anlässlich des Girls Day 2017 ein Praktikum bei der Frisörin seiner Mutter macht. Und wie das ja nicht nur im realen Leben so ist, kann da auch manches schief gehen.

Svenny nervt beim Friseur, weil er alles besser weiß. Aber eigentlich soll er nur eine Dame shampooen. Man hört im Hintergrund: „Das war das letzte Mal, dass ich deiner Mutter den Gefallen getan habe.“<sup>2</sup>

Aber dann Svenny: „Ist die Temperatur so angenehm?“

„Ja super! Du machst das schon richtig gut!“

„Ja, man muss das mit Liebe machen, nicht? Und das Wetter ist ja nun brutal genug. Ich mein, nächste Woche soll es besser werden.“

„Ja“

„Aber man will ja auch in den Garten.“

„Ja, da sagst du was!“

„Grillen auch... Haben Sie schon gegrillt dies Jahr?“

„Ja Ostern, weil ... nützt ja nichts“

---

<sup>2</sup> Wir sind die Freeses. Comedieserie von Andreas Altenburg im NDR seit September 2014. Episode vom 26.4.2017. Freundlicherweise vom NDR zur Verfügung gestellt. Vom Tondokument abgeschrieben.

„Nee, es nützt ja gar nichts“

„Und die Temperatur ist in Ordnung? Sonst müssen Sie sagen.“ „Ja“

„Nee, Du machst das wie ein richtiger Profi!“ „Danke!“

„Wo haben Sie denn eigentlich Ihre schöne Bräune her? Waren Sie schon im Urlaub? Ich tippe mal auf die Kanaren?“

„Ich komme aus Indien“

„Jetzt gerade? Soll ja auch schön sein. Ja, Aber Kanaren ist natürlich auch schön.“

„Ihr Ansatz graut son bisschen auf.“ „Wie bitte?“

„Wollen Sie das gleich noch mitmachen lassen? Ansonsten habe ich da ein neues Produkt. Gerade reingekriegt von der Messe.“

„Nee Danke!“

„Gut! Dann ein andermal vielleicht. Wir sind ja hier!“

„Müssen wir denn heute noch zur Arbeit oder haben Sie einfach mal einen Tag frei?“

„Ich habe heute frei“

„Ja, das kann man ja auch mal gut haben.“

„Du bist ja ganz schön engagiert bei Deinem Girlsday!“

„Ja! Letztes Jahr bei Ernst und Young in der Unternehmensberatung. Aber jetzt wollte ich wieder näher an die Menschen ran. Weil: Da haben wir eine Großschlachtereier in Rheda - Wiedenbrück abgewickelt. Komplett nach Polen rüber. Subventionen aus Brüssel. Na ja. Einer muss das ja machen.“

„Die Temperatur war wirklich in Ordnung?“

„Ja die Scheiss Temperatur war tipp - topp!“

Und es endet dann: „Finden Sie den Girlsday nicht auch so klasse?“

Schön nicht? Ist das nun Seelsorge oder ist es das nicht? Auf jeden Fall Seelsorge mit allen Risiken. „Man muss das mit Liebe machen“ und „Es nützt ja gar nichts“. „Und wir sind ja hier!“ „Einer muss das ja machen und das kann man ja auch mal gut haben.“ Die Friseurin versteht alles, bestätigt was geschieht und sorgt nicht nur für gutes Aussehen, sondern auch für gute Laune. Und sie entlässt die Menschen runderneuert in die Wirklichkeit des Alltags. Ist da nicht irgendwie Christus erfahrbar? Viel zu banal? Oder ist es nicht genau das, was fast alle Menschen immer wieder suchen: gar nicht den großen Sinn, sondern die kleine Gelegenheit im Laufe des Tages, sich zu erfrischen und ein wenig neu zu werden? „Sekundenglück“ nennt das Grönemeyer. Nun überziehe ich die Deutung dieser Comedy gewaltig. Es reicht eigentlich vollkommen aus, wenn man sich an ihr erfreut. Aber die Frage bleibt schon: könnte man Jesus eigentlich im Vorbeigehen eine Zigarette anbieten? Das hat mal jemand in einem Seminar in Göttingen den Professor gefragt. Der hielt davon aber gar nichts. Vielleicht ist Jesus auch Nichtraucher.

Ja und nun die dritte Szene, auf die sie sie sicherlich alle schon warten: die deutsche Verwaltung. Lebt Christus in der deutschen Verwaltung? Sie werden es vielleicht nicht glauben: aber er tut es. Und davon wird berichtet in einem äußerst spannenden Fachbuch von Wolfgang Seibel über eben diese Verwaltung, und zwar gleich zu Anfang in der Einleitung. Hören Sie den Fall, den er eindrucksvoll beschreibt: „In der Sprechstunde eines Amtsarztes einer kreisfreien Stadt erscheint eine krebskranke Zollinspektorin. Sie ist seit einem dreiviertel Jahr krankgeschrieben, nun geht es nach Maßgabe der einschlägigen beamtenrechtlichen Regelungen um die Frage, ob sie ihren Beruf überhaupt noch ausüben kann, und das hängt von den Genesungsaussichten ab. Diese zu beurteilen, ist Aufgabe des Amtsarztes. Die Beamtin ist 36 Jahre alt, verheiratet und hat zwei grundschulpflichtige Kinder. Der Amtsarzt weiß, dass von Genesung keine Rede sein kann und die der Zollinspektorin verbleibende Lebenszeit nur noch wenige Monate beträgt. Die Attestierung der objektiv vorliegenden Berufsunfähigkeit allerdings wäre nicht nur eine weitere schwere psychische Belastung für die Frau, sie hätte auch zur Folge, dass die Dienstbezüge und nach ihrem Tod auch die Versorgungsleistungen für die Familienangehörigen gekürzt werden würden. Mehrfach bereits wurde der Amtsarzt von der Oberfinanzdirektion (OFD) als personalbewirtschaftender Stelle gemahnt, nun endlich sein Gutachten zu liefern. Nach der letzten Mahnung dieser Art greift der Arzt zum Telefon und schildert der zuständigen Referatsleiterin der OFD den tatsächlichen gesundheitlichen Zustand der Zollinspektoren, die sich daraus ergebende Konsequenz der Berufsunfähigkeit, vor allem aber seine Entscheidungsnot angesichts der Folgen einer amtlichen Berufsunfähigkeitserklärung. Die Referatsleiterin bittet sich Bedenkzeit aus und kündigt an, ihren Abteilungsleiter um Rat zu fragen. Dieser ruft noch am selben Tag zurück und macht folgenden Lösungsvorschlag: der Amtsarzt möge der Oberfinanzdirektion schriftlich mitteilen, dass er zur Erstellung des Dienstunfähigkeitsgutachtens über die erkrankte Zollinspektoren wegen Überlastung des Gesundheitsamtes und speziell seines Sachgebiets derzeit nicht in der Lage sei und daher mit der Übersendung des Gutachtens erst in etwa vier Monaten zu rechnen sei. Sowohl dem Amtsarzt als auch dem Abteilungsleiter in der OFD ist klar, dass sich der Vorgang innerhalb dieser Zeit aus den erörterten medizinischen Gründen erledigen wird, und genau so kommt es auch.“<sup>3</sup>

Ein Abteilungsleiter in der Oberfinanzdirektion wird zum Christus. Aber nicht nur er, auch schon der Amtsarzt und die entsprechende Referatsleiterin reagieren so, wie es menschlich angemessen und anständig ist – nicht nach dem Buchstaben des Gesetzes, sondern unter Ausnutzung von Freiräumen – vor allem aber indem sie ihrem Gewissen folgen. Es ist die innere Freiheit dieser Menschen, sich im Konfliktfall vom Gesetz distanzieren zu können, gegebenenfalls auch unter Übernahme eigener Risiken, um so Menschlichkeit durchsetzen zu

---

<sup>3</sup> Wolfgang Seibel, *Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung*. Berlin 2016, 9f.

können. Und das ist, da werden wir uns schnell einig werden, etwas Christusgemäßes. Es ist das, was Christus nicht nur von uns erwartet, sondern wozu er uns auch befähigt. Genau so lebt er unter uns. Und ob der Amtsleiter nun ein Christ ist oder nicht, darauf kommt es schon nach dem Zeugnis von Jesus Christus selbst letztendlich nicht entscheidend darauf an. Er handelt so, wie Christus es erwartet und das ist der alles entscheidende Punkt.

Das war es, was ich sagen wollte. Das war es mit dem Weg, der Wahrheit und dem Leben: so nah und in so vielfältiger Gestalt kann Christus uns tatsächlich kommen. Ganz pathetisch politisch sozialetisch; ganz banal im Alltag und eben durchaus auch in dem Bereich unseres Lebens, in dem ganz praktisch alltägliche Herrschaft ausgeübt wird: im Bereich der Verwaltung. In allen drei Beispielen wird deutlich, dass nicht nur der klassische Satz gilt, demgemäß die Wahrheit immer konkret sei. Auch Christus lebt immer konkret unter uns. Man muss ihn nur wahrnehmen und ihm begegnen wollen.

Lassen Sie mich mit einem persönlichen Christus - Zeugnis schließen. Mit ein paar Zeilen, die für mich sehr prägnant zum Ausdruck bringen, was Christus für mich selbst ein Leben lang bedeutet hat. Es sind Zeilen aus einem zurzeit sehr populären Popsong von Joris: „Du“. Mit diesem „Du“, das Joris in diesem Lied besingt, meint er das Leben. Aber ich beziehe diese Sätze durchaus auf mehr: auf den Weg, die Wahrheit und das Leben - und so eben auf Christus. Sie beschreiben sehr schön, was Christus in einem Leben bedeutet hat. Ganz und gar nicht einfach ist das – oft eher fordernd, manchmal fast verstörend. Und letztlich bei allem: auch ein Geheimnis bleibend. Konkret, real.

„Von Tag eins zusammengekettet  
Hatt' ich nie eine Wahl  
Dein impulsives Wesen  
Manchmal Glück, manchmal Qual  
Du gibst dich unbetont einfach  
Dann wieder so kompliziert  
Und sooft ich's auch glaube  
Werd ich's nie ganz kapieren.

Und egal, wie du warst  
Ohne dich wäre ich nicht  
Und egal wie du bist  
Bleibst du das größte für mich.

Von zu vielen ignoriert  
Von viel zu wenigen verehrt  
Für die meisten kein Wunschkonzert

Und jeder, der denkt dich zu kennen  
Erzählt mir Geschichten von dir  
Doch ich weiß, auch wenn Sies grad glauben  
Werden sie dich nie ganz kapieren“

Und so sei der Friede Gottes, der höher ist als alle Vernunft bei euch allen. Amen

**2. Diakoniewissenschaftliche Dissertationen  
2020/2021**

## **Kompetenzerweiterung im Alter**

### Eine Untersuchung der spezifischen Chancen von Mentoring-Projekten für die kirchliche Altenbildung

*Ute Catrin Bühner*

Die Dissertation zur Kompetenzerweiterung im Alter befasst sich eingehend mit der Frage nach einer sozial gerechten Bewältigung des demografischen Wandels; im Fokus steht dabei v. a. die Lebensphase des dritten Alters. Ausgangspunkt hierfür war die subjektive Wahrnehmung, dass eine zunehmende Zahl Älterer die nachberuflichen Jahre bzw. Jahrzehnte ohne erkennbare innere Zielsetzung verbringt. Zweifellos erfreut sich eine große Zahl reger Senior\*innen einer guten Gesundheit, einer soliden materiellen Absicherung. Das hiermit zumeist einhergehende hohe Bildungs- bzw. Qualifikationsniveau hat Relevanz und kommt bspw. im Kontext bürgerschaftlichen Engagements für Hochaltrige mit Unterstützungsbedarf zum Tragen. Nichtsdestotrotz stehen diesen aktiven Älteren nicht wenige Ruheständler\*innen gegenüber, die sich, obgleich z. T. sehr leistungsbereit in der beruflichen Zeit, Überlegungen hinsichtlich einer sinnstiftenden Ausgestaltung des Ruhestands bzw. einem zielführenden Geltendmachen vorhandener Fähigkeiten und Kompetenzen verschließen. Mit dem Verweis auf den ‚wohlverdienten Ruhestand‘ werden letztlich gesellschaftliche Desintegrationsprozesse und eine schleichende soziale Vereinsamung von den Betroffenen selbst, aber auch von deren Umfeld in Kauf genommen.

Die wahrgenommene Problematik erschien der Verfasserin ebenso vielschichtig wie relevant – im Hinblick auf die Bewältigung der mit dem demografischen Wandel einhergehenden Herausforderungen. Sie veranlassten sie zu der Vermutung, dass diesbezüglich nicht nur individuelle Einstellungen maßgeblich sind, sondern insbesondere auch strukturelle Rahmenbindungen sowie unreflektiert übernommene Altersstereotype. Die seitens der Verfasserin berufliche wie bürgerschaftliche Verortung im Kontext von Diakonie und Kirche führte letztlich zu der Zielsetzung, die Thematik mit Fokus auf diese Kontexte zu untersuchen und hieraus neue Perspektiven auf die Ausgestaltung der kirchlichen Bildung für und mit Ältere(n) zu entwickeln.

Die vorliegende Studie ist in drei Teilen aufgebaut. Der, umfassendste, erste Teil widmet sich der theoretischen Hinführung zum Thema. Hierbei werden Perspektiven der Gerontologie, der Theologie, der Geragogik sowie der Beratungswissenschaft eingenommen. Um die theoretisch entwickelten Erkenntnisse zielführend in den fokussierten Arbeitsfeldern zu verorten, findet sich ein zweiter Teil, im Rahmen dessen der Blick auf die Praxis kirchlich-diakonischer Altenbildung gelenkt und abschließend erörtert wird, welche spezifischen Chancen sich hierfür

durch das Etablieren von Mentoring-Projekten ergeben. Die Studie findet ihren Abschluss in Teil 3, in dem Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Mentoring im Rahmen kirchlicher Altenbildung dargelegt werden.

Im ersten Kapitel des Theorieteils werden zunächst die Zuschreibungen des Alters aus gerontologischer Sicht kritisch nachgezeichnet; zentral hierbei ist die differenzierte Auseinandersetzung mit dem Aktivbild des Alterns. Nach einem hinführenden Einblick in historische Entwicklungen und in die Aus-differenzierung der späteren Lebensphasen in ein drittes und viertes Lebensalter werden relevante Theorien zum Altern sowie Modelle zu Aktivität und Kontinuität diskutiert. Im Rahmen der Erörterung kontroverser Positionen zum entpflichteten Ruhestand in der BRD und zum productive aging in den USA werden nach und nach die mit dem Kontext der Alterszuschreibung ‚aktiv‘ verknüpften Ambivalenzen aufgezeigt.

Im theologischen Kapitel wird nach biblischen Bildern von Altern und Sterben gefragt. Anhand von ausgewählten Darstellungen des Alterns werden Denktraditionen wie der alttestamentliche Tun-Ergehens-Zusammenhang oder die neutestamentliche Dimension der Hoffnung erörtert. Darauf aufbauend findet über die kritische Auseinandersetzung mit dem Pro- bzw. Anti-Aging sowie mit der Fragmentarität menschlichen Lebens eine systematisch-theologische Annäherung an die Grundlagen einer Kultur der Endlichkeit und einer *ars senescendi* statt.

Im Folgekapitel wird eine erwachsenenbildnerische Perspektive eingenommen. Es wird gefragt nach den Bedingungen für die Teilhabe und das Engagement Älterer, auch im hohen Alter. Anhand des Spannungsfelds von Aktivierung versus Responsibilisierung, der kontroversen Diskussion von Monetarisierung sowie der Gleichzeitigkeit von altem und neuem Engagement wird die Mehrdimensionalität des Engagements im Alter wissenschaftlich erörtert. Einen besonderen Schwerpunkt bildet dabei das Engagement in der Pflege. Abschließend findet sich eine kritische Diskussion zum Einfluss der digitalen Medien auf die soziale Teilhabe im Alter – auch unter der Prämisse von Gendergerechtigkeit.

Das letzte Kapitel des Theorieteils nähert sich der Thematik des Alterns schließlich aus beratungs-wissenschaftlicher Sicht: Nach grundlegenden Diskussionen zu Lernen und Kompetenzerwerb wird in die Analyse von Beratungs-Geschehen mithilfe der Referenztheorie der Synergetik eingeführt. Das Beratungsformat des Mentoring wird eingeführt und innewohnende Chancen zur Weiterentwicklung, aber auch implizite Ambivalenzen aufgezeigt. Anschließend werden ausgewählte Mentoring-Projekte im Rahmen von bürgerschaftlichem Engagement in Bezug auf die Ermöglichung von Teilhabe (von Älteren) kritisch betrachtet. – Während die drei erstgewählten Perspektiven des Theorieteils im Hinblick auf das formulierte Forschungsinteresse im Kontext kirchlicher Altenbildung quasi selbsterklärend sind, wird an dieser Stelle somit eine weitere Sichtweise eingeflochten, die lösungsorientierte Perspektive der

Beratungswissenschaft, mithilfe derer nach Möglichkeiten des Transfers und der Erweiterung der Potenziale im Alter gefragt wird.

Als Überleitung zum empirischen Teil werden aus dem theoretischen Teil Gegensatzpaare extrahiert i.S.v. zentralen Spannungsfeldern und Ambivalenzen im Kontext einer alternden Gesellschaft. Diese Spannungsfelder sind als zusammenfassende Strukturierungsdimensionen im Hinblick auf den zweiten Teil der Studie zu verstehen.

Aufbauend auf den Theorieteil wird im zweiten Teil der Arbeit der Bezug zur Praxis hergestellt. Zu-nächst wird in einem ersten Schritt eine umfassende Analyse kirchlicher Bildung für und mit Ältere(n) vorgenommen: Es werden zentrale, gegenwärtige Rahmenbedingungen und Herausforderungen her-ausgearbeitet; darauf aufbauend werden Visionen und Perspektiven zur Weiterentwicklung entfaltet.

Hieran schließt sich, zweitens, eine empirische Studie an. Es wird eine qualitative Dokumentenanalyse unter Einbezug der im Vorfeld theoriegeleitet entwickelten Gegensatzpaare durchgeführt. Diesen Gegensatzpaaren bzw. Spannungspolen folgend werden ausgewählte Veröffentlichungen zur kirchlichen Seniorenarbeit, Evaluationsberichte sowie unternehmensinterne Richtlinien der Evangelischen Heimstiftung dahingehend analysiert, welche Impulse von ihnen für die Entwicklung einer alterssensiblen Kultur ausgehen und in welcher Weise sie an der gesellschaftlichen Debatte zu Fragen des Älterwerdens und des Alters mitwirken. Ziel hierbei ist, diesbezügliche Tendenzen in Kirche, Diakonie und Gesellschaft zu identifizieren.

In einem dritten Schritt wird schließlich das vom Büro für Chancengleichheit der ELKW initiierte Mentoring-Angebot für Mitarbeitende in Kirche und Diakonie diskutiert: Ursprünglich im Jahr 2002 zur Förderung von Frauen konzipiert, wurde dieses seither beständig an neu aufkommende Trends und Herausforderungen angepasst. Aufgrund der flexiblen Ausgestaltung dieses Mentoring-Projektes wird es an dieser Stelle als Best-Practice-Projekt herangezogen – mit Blick auf die Vision, Mentoring-Netzwerke im Bereich der kirchlichen Altenbildung zu etablieren.

In drei Schritten erfolgt demnach ein sog. ‚Blick in die Praxis‘. Aufbauend auf dessen zentralen Ergebnissen findet sich das Plädoyer für eine veränderte Perspektive auf die kirchliche Altenbildung: In Form einer Gesamtschau auf die Arbeit werden Argumente entfaltet, weshalb Mentoring-Projekte, als ein bisher nur wenig angewandtes Konzept, eine besondere Chance für die kirchliche Bildung für und mit Ältere(n) darstellen.

Im dritten und abschließenden Teil der Arbeit werden Handlungsempfehlungen für die Entwicklung und den Ausbau von Mentoring im Kontext kirchlicher Altenbildung formuliert. In vierzehn Schritten wird die Vision entwickelt, Mentoring-Projekte mit Älteren als Keimzellen für generationenübergreifende Inklusions-Netzwerke zu gestalten – als Gegenentwurf zur Vereinzelung vieler älterer Menschen. Hierdurch wird aufgezeigt, welches

Potenzial dem Format des Mentoring innewohnt und: welchen Beitrag es leisten kann zur Wandlungs- und Innovationsfähigkeit von Kirche und zum Etablieren einer digitalisierten Zivilgesellschaft.

# Strategische Instrumente für das Management teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote diakonischer Einrichtungen zur Armutslinderung

*Annette Heinz*

Einerseits sind gesellschaftliche Entwicklungen in Bezug auf eine zunehmende Säkularisierung in Deutschland zu beobachten. Andererseits ist aber auch ein kontinuierliches Wachstum kirchlicher Sozialdienstleister wie Caritas oder Diakonie als beständige Akteure im Wohlfahrtsstaat zu verzeichnen, wobei hier das Engagement von Kirchen und deren Hilfs-Organisationen einen bedeutenden Part bei der Verminderung von Armut in Deutschland, welche auch in Zukunft weiter Bestand haben wird, darstellt.

Die Hilfe für kranke und benachteiligte Menschen in der Gesellschaft ist die eindeutige Maxime der Arbeit in diakonischen Einrichtungen, welche sich auch in den Angeboten zur Teilhabe und Gemeinwohlorientierung ausdrückt. In dem diakonischen Aktionsfeld hat es aufgrund eines zunehmenden Wettbewerbs und der Einführung marktwirtschaftlicher Logiken einen Wandel gegeben. In dem Umfeld von diakonischen Einrichtungen, die auch als Nonprofit-Organisationen (NPO) bezeichnet werden, haben vermehrt Management-Modelle aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich Einzug gehalten. Somit sind die Anforderungen, die auch an diakonische Einrichtungen gestellt werden, mannigfaltiger geworden. In der Theorie wurden in diesem Kontext strategische Instrumente und Management-Modelle aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich für Nonprofit-Organisationen bereits adaptiert, jedoch existieren im speziellen Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten keine auf dieses Feld zugeschnittenen Managementmethoden oder Management-Modelle.

Diese Dissertation möchte einen Beitrag zur Unterstützung diakonischer Einrichtungen leisten, einerseits ihre Angebote zielgerichtet und passgenau ausführen zu können und andererseits die Intentionen dieser Angebote dabei in das strategische Vorgehen der Einrichtung miteinzubeziehen. Im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns konnten erste empirische Ergebnisse eines bisher größtenteils unerforschten Untersuchungsgebietes in dieser Arbeit hervorgebracht werden. Diese können und sollten als Basis für nachfolgende, darauf aufbauende Forschungsoptionen gesehen werden.

In dieser Arbeit wurde zunächst eine empirische Untersuchung strategischer Instrumente mittels Prüfkriterien hinsichtlich des Einsatzes bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten durchgeführt, um im nächsten Schritt aus den Erkenntnissen eine neue Handlungsempfehlung für das Management teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote zur Armutslinderung in diakonischen Einrichtungen zu konstruieren und zu gestalten.

Dementsprechend wurde in Kapitel eins zunächst der Hintergrund dieser Arbeit, sowie die Relevanz der Forschungsarbeit und das methodische Vorgehen innerhalb der Dissertation vorgestellt.

Kapitel zwei behandelte die Literaturanalyse hinsichtlich der Armutsbekämpfung und Gemeinwohlorientierung, wie auch die Aspekte in Bezug auf Teilhabe und Gerechtigkeit. Zunächst wurde Armut aus unterschiedlichen Perspektiven wie auch die Armutsentwicklung in Deutschland näher betrachtet. Diesen Ausführungen folgten Darstellungen im sozialetischen und gemeinwohlorientierten Zusammenhang zu Teilhabe und Armut. Daran anschließend wurde ein kleiner Exkurs zu den Methoden der Sozialen Arbeit zur Darstellung des Hintergrunds und der Bedeutung dieser Arbeit vollzogen. Ebenso beleuchtete dieses Kapitel das gemeinwohlorientierte Engagement seitens der Diakonie und legte auch den spezifischen Blick auf diakonisches Handeln und diakonische Einrichtungen. In diesem Zusammenhang wurden konkrete Beispiele von Teilhabeangeboten dargelegt, wie auch die Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Wirkungskontrolle im Hinblick auf Angebote für Teilhabe und Gemeinwohlorientierung.

In Kapitel drei wurden potenzielle strategische Instrumente für den Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten dargestellt, welche aus unterschiedlichen Managementansätzen zusammengestellt wurden. Dabei wurde darauf Wert gelegt, eine möglichst große Bandbreite an potentiellen Alternativen zur Eignungsanalyse in Vorbereitung einer neuen Handlungsempfehlung zu erhalten. Gleichfalls wurden in diesem Kontext einerseits Erfolgsfaktoren aus der Betriebswirtschaft und Anforderungen zur Implementierung von Strategieinstrumenten erläutert, wie auch die Herausforderungen der Übertragung von der Managementebene auf die Zielgruppenebene.

Kapitel vier stellte im Anschluss Erfolgsfaktoren aus unterschiedlichen Studien vorangegangener Analysen dar, die den Schwerpunkt auf Teilhabe und Gemeinwohlorientierung gelegt hatten. Dabei wurden zum einen Ergebnisse gemeinwesenorientierter Projekte betrachtet, wie auch Erkenntnisse aus gemeinwohlorientierten Projekten und ebenso wurden der Sozialraum und die Digitalisierung als Potenziale miteinbezogen.

In Kapitel fünf wurde das Forschungsdesign analog des Design Science Research Vorgehens nach Vaishnavi und Kuechler<sup>1</sup> in adaptierter Form erläutert, in welchem sich auch die Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen in dieser Arbeit darstellt und die Entwicklung einer praxisorientierten Methode. Das Kapitel fünf endet mit Darlegung der Validität dieser Arbeit.

Die Eignungsanalyse der potentiellen Instrumente, welche in Kapitel drei dargelegt wurden, und der Einbeziehung der Erfolgsfaktoren aus Kapitel vier fand in Kapitel sechs statt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Vijay Vaishnavi/William Kuechler, Design science research methods and patterns. Innovating information and communication technology. Second edition. Boca Raton 2015.

Innerhalb der Eignungsanalyse wurden zunächst aus den Erfolgsfaktoren Prüfkriterien entwickelt, die dann zur Erhöhung der Transparenz in Prüfcluster zusammengeführt wurden und im Anschluss den potentiellen Instrumenten zur Prüfung gegenübergestellt und in Matrizen veranschaulicht wurden. Die Ergebnisse der einzelnen Prüfcluster in Form des arithmetischen Mittels wurden im weiteren Verlauf pro Instrument in weiteren Gesamtmatrizen zusammengefasst und als Endergebnis für die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eingestuft.

Anschließend erfolgte in Kapitel sieben, mit den gewonnenen Ergebnissen aus Kapitel sechs, die Entwicklung einer Handlungsempfehlung strategischer Instrumente zum Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten. Dabei wurde einerseits ein Vorgehen im Rahmen eines Kreislaufs entwickelt und detailliert vorgestellt, wie auch eine konkrete Handlungsempfehlung in Kurzform für die Anwender\*innen in der Praxis erstellt. Gleichfalls erfolgte in diesem Kapitel auch das Aufzeigen der Grenzen der Untersuchung und der gesamten Forschungsarbeit, wie auch der Grenzen zur Anwendung in der Praxis.

Schließlich wurde in Kapitel acht eine Zusammenfassung der Arbeit verfasst und gleichzeitig auch ein Ausblick über potentielle Forschungsmöglichkeiten in diesem Kontext für die Zukunft gegeben.

Diese Forschungsarbeit konnte erste interessante Erkenntnisse in dem Kontext des Managements teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote aufzeigen. Die Autorin sieht die Ergebnisse dieser Arbeit als einen wissenschaftlichen Mehrwert und Beitrag zum fachwissenschaftlichen Diskurs von Teilhabe und Gemeinwohl und konstatiert gleichzeitig die forschungsrelevanten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, welche für die Praxis einen weitreichenden Zugewinn darstellen.

# Die Mit-Gestaltung sozialräumlicher Inklusion

## Entwicklung und Implementierung spezifischer Strategien sozialwirtschaftlicher Unternehmen\*

*Martin Holler*

### 1. Einleitung

Im Zuge eines spatial turns hat die Kategorie Raum sowohl in wissenschaftlichen als auch berufspraktischen Diskursen in den letzten Jahren ihre hohe Bedeutung erneuert.<sup>1</sup> In der sozialwirtschaftlichen Praxis hat sich im Zuge dessen und ausgehend von Impulsen aus der Sozialen Arbeit vor allem der Begriff Sozialraum etabliert. Sozialräume stellen nicht nur administrative Größen für Verwaltungseinheiten dar, sondern sind gleichzeitig individuell konstruierte Wohn-, Arbeits- und Lebensorte aller Menschen.<sup>2</sup> Sie gelten daher zurecht als Kristallisationspunkte gesellschaftlicher Prozesse jeglicher Art.

Vor dem Hintergrund eines seit Jahrzehnten andauernden Paradigmenwechsel, der sich unter anderem in der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen (UN-BRK), im Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz – BTHG) sowie in umfassenden Konversions-, Regionalisierungs- und Dezentralisierungsprozessen von Leistungserbringern zeigt, wird der Sozialraum in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung mit einem weiteren zentralen Konzept verknüpft: der Inklusion. Aus diakoniewissenschaftlicher Sicht ist in diesem Zusammenhang besonders relevant, inwieweit sozialräumliche Inklusion bzw. inklusive Sozialräume gestaltet werden können.

Im Vordergrund stehen dabei nicht organisationsstrukturelle Fragen, beispielsweise nach der Findung geeigneter Grundstücke für den Bau gemeinschaftlicher Wohnformen. Vielmehr geht es um konzeptionelle, handlungs- und kompetenzorientierte Themenstellungen. Eine wichtige Rolle in diesem Kontext spielen zweifelsfrei die Leistungserbringer in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung, die als wirkmächtige Mit-Gestalter sozialräumlicher Inklusion zu betrachten sind; sie leisten hierzu einen großen, aber eben nur einen Beitrag unter vielen.

---

\* Dieser Beitrag basiert auf der im Jahr 2020 fertiggestellten Dissertation „Die Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung – Ein unternehmerischer Beitrag unter Anwendung von Instrumenten der strategischen Planung“ von Martin Holler.

<sup>1</sup> Vgl. Hendrik Trescher/Teresa Hauck, Raum und Inklusion. Zu einem relationalen Verhältnis, in: Zeitschrift für Inklusion Online (2017) 4. URL: <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online>

<sup>2</sup> Vgl. Ingmar Steinhart u.a., Sozialraum-Orientierung – was ist das?, in: Bethel.regional print, Bielefeld/Dortmund 2013, 3.

Im Praxisalltag ist jedoch festzustellen, dass den angesprochenen Leistungserbringern die Entwicklung spezifischer, unter Beteiligung sozialräumlicher Akteure erarbeiteter und konkret umsetzbarer Strategien zur Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume trotz der Existenz verschiedener abstrakter Orientierungspunkte schwerfällt. In Anbetracht der Herausforderung, eine effektive und den neuen Normen entsprechende Arbeit mit Menschen mit Behinderung zu entwickeln, sind jene spezifischen Strategien jedoch zwingend erforderlich.

Konsequenterweise stellt sich die Frage, wie Leistungserbringer in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung bei der Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume Beiträge leisten können, die zum jeweils spezifisch betrachteten Sozialraum passen, effektiv sind und verschiedene Sinnperspektiven berücksichtigen. Bereits bei der Fragestellung wird deutlich, dass jeweilige sozialräumliche Eigenheiten und Charakteristika sowie die subjektiven Perspektiven sozialräumlicher Akteure entsprechend zur Geltung kommen müssen.

## 2. Vorgehensweise

Im Zuge der Dissertation wurde zunächst in einem theoretischen Diskurs sowie einer konzeptionellen Synthese erörtert, welche Bedeutung grundlegende theoretische Annahmen auf Strategien zur Mit-Gestaltung sozialräumlicher Inklusion haben. Betrachtet wurden hierbei zunächst historische Perspektiven auf sozialräumliche Inklusion sowie der Paradigmenwechsel in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung. Weiterhin einbezogen wurden theologische Aspekte Theologie sowie Sichtweisen der Disability Studies. Ergänzt wurde der Diskurs um klassische sowie aktuelle Inklusions- und (Sozial-)Raumtheorien. Ebenso wurden abstrakte Konzepte wie die International Classification of Functioning, der kommunale Index für Inklusion oder das Fachkonzept Sozialraumorientierung von Wolfgang Hinte im Diskurs integriert, da sie bei der Verbindung von Inklusion und Sozialraum Relevanz entfalten. Um die angesprochene Bedeutung subjektiver Perspektiven für die Gestaltung inklusiver Sozialräume zu untermauern, wurde zudem die in den letzten Jahren bedeutender gewordene subjektive Teilhabeforschung diskutiert.

Da die Arbeit potentielle Beiträge der Leistungsbringer fokussiert, wurden im theoretischen Diskurs schließlich diverse Managementtheorien und -ansätze dargestellt und deren Bedeutung für die Gestaltung sozialräumlicher Inklusion erörtert.

Im Hinblick auf normative Ansprüche sowie das in der Arbeit vertretene historisch-hermeneutische Wissenschaftsverständnis wurden die theoretischen und konzeptionellen Betrachtungen um weitere Anknüpfungspunkte ergänzt. In einer Fallstudie, die sich auf einen konkreten Sozialraum in einem Stadtteil der Stadt Mannheim bezog und bei der die Beteiligung sozialräumlicher Akteure (insbesondere von Menschen mit Behinderung) im Vordergrund stand, wurde empirisch überprüft, ob es neben den im theoretischen Diskurs betrachteten

Aspekten weitere Anforderungen gibt, die bei der konkreten Mit-Gestaltung sozialräumlicher Inklusion durch Leistungserbringer in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung im Zusammenhang mit strategischen Herangehensweisen zu beachten sind. Durch Anwendung von Methoden der empirischen Sozialforschung (Sozialraumbegehung, qualitative Leitfadeninterviews) war es darüber hinaus möglich, der Frage nachzugehen, wie die von den Forschungsbeteiligten als bedeutsam identifizierte Parameter (z. B. Teilhabe, Netzwerke, Kooperationen) im betrachteten Sozialraum ausgestaltet bzw. auszugestaltet sind.

Die während der Fallstudie gewonnenen Erkenntnisse wurden im Anschluss durch Anwendung von Instrumenten der strategischen Planung (Kraftfeldanalyse, Balanced Scorecard) unternehmerisch bzw. managementseitig verarbeitet. In diesem Zusammenhang dienten sie als Impuls für die Entwicklung einer spezifischen Strategie zur Mit-Gestaltung sozialräumlicher Inklusion (inklusive Umsetzungsperspektiven) im betrachteten Sozialraum. Die entwickelte Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass sie die subjektiven Perspektiven sozialräumlicher Akteure als Ausgangspunkt hat, sozialräumliche Eigenheiten und Charakteristika wahr- und aufnimmt, durch theoretische und konzeptionelle Aspekte ergänzt ist und einen Schwerpunkt auf praktische Umsetzbarkeit legt.

### 3. Ergebnisse

Die im Rahmen der Dissertation erzielten Ergebnisse sind zu differenzieren. Zum einen konnten durch den theoretischen Diskurs, die Fallstudie und die Übertragung der Erkenntnisse aus der Fallstudie in Instrumente der strategischen Planung inhaltliche Ergebnisse zur Mit-Gestaltung sozialräumlicher Inklusion im untersuchten Sozialraum gewonnen werden. So wurden konkrete Ziele und Maßnahmen zur Mit-Gestaltung sozialräumlicher Inklusion definiert, die von Seiten des Leistungserbringers im untersuchten Sozialraum zu erreichen bzw. durchzuführen sind. Sie sind durch die Partizipation der sozialräumlichen Akteure legitimiert und vor dem Hintergrund sozialräumlicher Dynamiken und Komplexitäten im Hinblick auf ihre Passgenauigkeit, ethische Vertretbarkeit, Machbarkeit und zu erwartende Akzeptanz überprüft.<sup>3</sup> Im Zuge der strategischen Planung wurden vier strategische Felder mit stimmigen Zielen für den untersuchten Sozialraum definiert (s. Abb. 1). Anschließend wurden den jeweiligen Zielen Maßnahmen zugeordnet, die im operativen Alltag durchzuführen sind, um die partizipativ entwickelte Strategie umzusetzen<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Vgl. Horst Steinmann/Georg Schreyögg/Jochen Koch, *Management – Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, Wiesbaden 2013, 6–7.

<sup>4</sup> Zur weiteren Konkretion der Maßnahmen wird auf die Dissertation verwiesen. Vgl. Martin Holler, *Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung –*

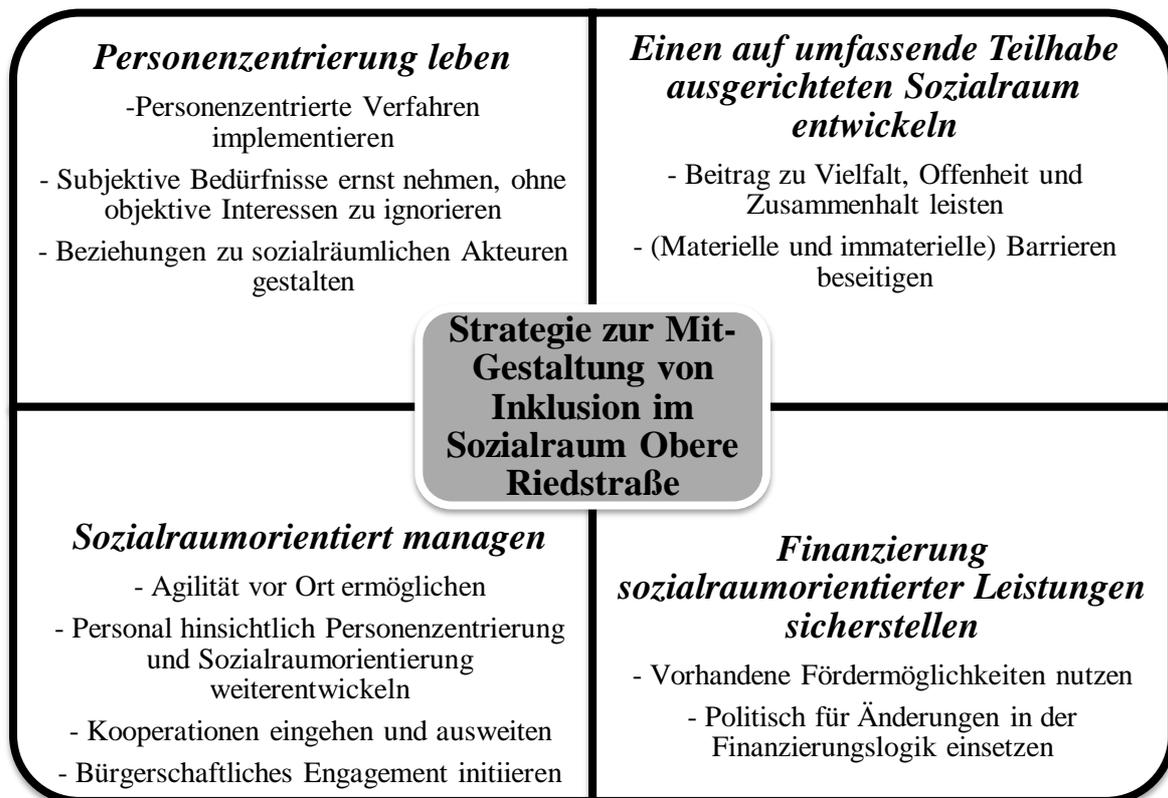


Abbildung 2: Spezifische Strategie zur Mit-Gestaltung von Inklusion im Sozialraum Obere Riedstraße  
Quelle: Holler 2020, 287.

Zum anderen konnte durch die Entwicklung eines dynamischen Prozess-Modells zur Gestaltung inklusiver Sozialräume durch verschiedene Akteure mit spezifischen Beiträgen als zweites Ergebnis ein Verfahren erarbeitet werden, welches darlegt, wie kontextspezifische Strategie zur Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung entwickelt werden können. Dieses Verfahren ist in den Paradigmenwechsel in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung eingebettet und hat seinen Ausgangspunkt bei den jeweiligen sozialräumlichen Akteuren, welche sozialräumliche Aspekte gestalten und im Hinblick auf Inklusion im Sozialraum relevante Bedürfnisse, Bedarfe und Anforderungen formulieren. Durch einen wissenschaftlichen Erhebungsprozess können konkrete Anforderungen an einen spezifischen Sozialraum offengelegt werden. In einem sich daran anschließenden Ableitungsprozess können (in-)konstante sozialräumliche Handlungsfelder identifiziert werden, die wiederum einen Ausgangspunkt für einen strategischen Verarbeitungsprozess darstellen, welcher mit dem Ziel einer strategischen Positionierung eines bestimmten Akteurs (im vorliegenden Beispiel eines Leistungserbringers in der Arbeit mit

Menschen mit Behinderung) durchgeführt wird. Am Ende des Prozesses stehen so kontextspezifische Strategien zur Mit-Gestaltung von Inklusion in einem bestimmten Sozialraum zur Verfügung.

#### 4. Fazit und Ausblick

Wie bereits erwähnt bilden Sozialräume Kristallisationspunkte gesellschaftlicher Prozesse, so auch im Zusammenhang mit Inklusion. Leistungserbringer in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung können bei der Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume wichtige und vor allem passende Beiträge leisten. Dies geht mit bestimmten Haltungen und Vorgehensweisen einher. Sozialräumliche Akteure sind mit ihren Bedürfnissen, Bedarfen und Anforderungen wahr- und ernst zu nehmen, adäquat einzubeziehen und wertzuschätzen. Dies gilt nicht nur für den operativen Alltag, sondern auch für die Entwicklung sozialräumlicher Strategien. Im Rahmen der hier skizzierten Dissertation wurde dargelegt, wie entsprechende Strategien zur Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume entwickelt werden können. Gleichzeitig wurde das dazugehörige Verfahren exemplarisch durchgeführt, sodass letztendlich stimmige Ergebnisse für die Praxis zur Verfügung standen.

Das angesprochene Prozessmodell ist hinsichtlich seiner Übertragbarkeit auf andere Sozialräume jedoch noch zu erproben. Zudem ist die Umsetzung der entwickelten Strategie im untersuchten Sozialraum (wissenschaftlich) weiterzubegleiten. Vor dem Hintergrund sozialräumlicher Dynamiken sowie wechselnder Bedürfnisse und Bedarfe erscheint eine ständige Reflexion notwendig. Die konkrete Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume durch Leistungserbringer in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung hat und wird durch die Arbeit einen wesentlichen Impuls erhalten. Es kann jedoch nicht von einem letzten, finalen Schritt gesprochen werden. Weitere Ansätze und Arbeiten sind notwendig, um die sozialräumlichen Lebensbedingungen weiter zu verbessern.

# Religion und Entwicklung

## Studien zum afrikanisch-initiierten Christentum und wirtschaftlichen Effekten von Religion

*Philipp Öhlmann*

In einem bemerkenswerten „turn to religion“<sup>1</sup>, ist seit einigen Jahren ein deutlich gestiegenes Interesse am Zusammenhang von Entwicklung und Religion zu verzeichnen. So ist unter dem Schlagwort ‚Religion und Entwicklung‘ ein neues Forschungsfeld entstanden<sup>2</sup>. Stark interdisziplinär geprägt speist sich das dynamisch wachsende Feld unter anderem aus Beiträgen von Religionswissenschaft und Theologie<sup>3</sup>, Anthropologie<sup>4</sup>, Soziologie<sup>5</sup>, Politikwissenschaft<sup>6</sup> und Development Studies<sup>7</sup>. Auch in der ökonomischen Forschung ist ein wachsendes Interesse insbesondere am Einfluss von Religion auf wirtschaftliche Variablen zu verzeichnen<sup>8</sup>.

- 
- 1 Emma Tomalin, Global aid and faith actors: the case for an actor-orientated approach to the ‘turn to religion’, in: *International Affairs* 96/2 (2020), 323-342.
  - 2 Ignatius Swart/Elsabé Nell, Religion and Development. The Rise of a Bibliography, in: *HTS Theologiese Studies/Theological Studies* 72/4 (2016); Barbara Bompani, Religion and Development: Tracing the Trajectories of an Evolving Sub-Discipline, in: *Progress in Development Studies* 13/1 (2019).
  - 3 Andreas Heuser, ‚Refuse to Die in Poverty!‘: Armutsüberwindung und Varianten des Wohlstandsevangeliums in Afrika, in: *Theologische Zeitschrift* 69/1/2 (2013), 146-171; Andreas Heuser, Encoding Caesar’s Realm – Variants of Spiritual Warfare Politics in Africa, in: Martin Lindhardt (Hg.), *Pentecostalism in Africa: Presence and Impact of Pneumatic Christianity in Postcolonial Societies*, Leiden 2015, 270-290; Paul Gifford, *Christianity, Development and Modernity in Africa*, London 2015.
  - 4 Erica Bornstein, *The Spirit of Development: Protestant NGOs, Morality, and Economics in Zimbabwe*, Stanford 2005; Dena Freeman (Hg.), *Pentecostalism and Development: Churches, NGOs, and Social Change in Africa*, Basingstoke 2012; Dena Freeman, *Tearfund and the quest for faith-based development*. Routledge Research in Religion and Development, Abingdon 2019.
  - 5 Peter L. Berger, Max Weber is Alive and Well, and Living in Guatemala: The Protestant Ethic Today, in: *The Review of Faith and International Affairs* 8/4 (2010), 3-9.
  - 6 Gerard Clarke/Michael Jennings, *Development, Civil Society, and Faith-Based Organizations: Bridging the Sacred and the Secular*, Basingstoke 2008; Barbara Bompani, Religion and Development in Sub-Saharan Africa: An Overview, in: Emma Tomalin (Hg.), *The Routledge Handbook of Religious and Global Development*, Hoboken 2015, 101-113.
  - 7 Séverine Deneulin/Masooda Bano, *Religion in Development: Rewriting the Secular Script*, London 2009.
  - 8 Robert J. Barro/Rachel M. McCleary, Religion and Economic Growth Across Countries, in: *American Sociological Review* 68 (2003), 760-781; Luigi Guiso/Paola Sapienza/Luigi Zingales, People’s Opium? Religion and Economic Attitudes, in: *Journal of Monetary Economics* 50 (2003), 225-282; Daniel L. Chen/Daniel M. Hugerman, Economics, Religion, and Culture. A Brief Introduction, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 104 (2014), 1-3; Sedefka V. Beck/Sara J. Gundersen, A Gospel of Poverty? An Analysis of the Relationship Between Religion and Earned Income in Ghana, the Most Religious Country in the World, in: *Journal for the Scientific Study of Religion* 55/1 (2016), 105-129; Gharad Bryan/James Choi/Dean Karlan, Randomizing Religion: the Impact of Protestant Evangelism on Economic Outcomes, in: *The Quarterly Journal of Economics* 138/1 (2021), 293-380.

Das Thema Religion und Entwicklung ist dabei nicht ausschließlich Gegenstand wissenschaftlichen Diskurses, sondern erstreckt sich über den akademischen Bereich hinaus. Während der Soziologe Kurt Ver Beek im Jahr 2000 noch konstatierte „spirituality“ sei ein „development taboo“, haben mittlerweile zentrale Akteure aus Entwicklungspolitik und -praxis Religion als einen für ihre Arbeit relevanten Faktor identifiziert. Sie wirken entscheidend an der Wissensproduktion im Bereich ‚Religion und Entwicklung‘ mit, sodass hier von einem transdisziplinären Feld gesprochen werden muss. Beispiele für die Befassung mit dem Thema Religion in der Entwicklungspolitik sind entsprechende Initiativen der Weltbank<sup>9</sup>, der Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit<sup>10</sup>, des britischen Department for International Development<sup>11</sup>, des deutschen Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung<sup>12</sup> sowie die United Nations Interagency Task Force on Religion and Development<sup>13</sup>. Selbst religiöse Organisationen beginnen sich dem Thema auf der konzeptionellen Ebene zu widmen, wie das Beispiel des von religiösen Entwicklungsorganisationen gegründeten Dutch Knowledge Centre Religion and Development<sup>14</sup>, der Sammelband des Lutherischen Weltbunds *Religion: Help or Hindrance to Development*<sup>15</sup> oder das 2016 erschienene Sonderheft zu Religion und Entwicklung im *Ecumenical Review*<sup>16</sup> zeigen.

Vor diesem Hintergrund ist der Ausgangspunkt der Dissertation die aus der vorhandenen Literatur hervorgehende Hypothese, dass religiöse Bindungen Prozesse wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen, politischen und kulturellen Wandels befördern können. Zentrale Ausgangsfrage ist, inwiefern religiöser Glaube, religiöse Praxis und religiöse Gemeinschaften

---

<sup>9</sup> Deryke Belshaw/Robert Calderisi/Chris Sugden (Hg.), *Faith in Development: Partnership Between the World Bank and the Churches of Africa*, Oxford 2001; Paul M. Brisca/Rebekka Grun, *Higher power to deliver: The overlooked nexus between religion and development*, 2020 (Zugriff am 13.03.2020 von <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2020/02/25/higher-power-to-deliver-the-overlooked-nexus-between-religion-and-development/>).

<sup>10</sup> Anne-Marie Holenstein, *Rolle und Bedeutung von Religion und Spiritualität in der Entwicklungszusammenarbeit: Ein Reflexions- und Arbeitspapier*, Bern 2009.

<sup>11</sup> Séverine Deneulin/Carole Rakodi, *Revisiting Religion: Development Studies Thirty Years On*, in: *World Development* 39/1 (2011), 45-54; Gerrie Ter Haar, *Religion and Development. Introducing a New Debate*, in: Gerrie Ter Haar (Hg.), *Religion and Development: Ways of Transforming the World*, New York 2011, 3-25; Emma Tomalin, *Introduction*, in: Emma Tomalin (Hg.), *The Routledge Handbook of Religions and Global Development*, Hoboken 2015, 1-14.

<sup>12</sup> BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung), *Religious Communities as Partners for Development Cooperation: Strategy Paper*, Bonn/Berlin 2016.

<sup>13</sup> United Nations, *2018 Annual Report of the United Nations Inter-Agency Task Force on Engaging Faith-Based Actors for Sustainable Development: Engaging with Religion and Faith-Based Actors on Agenda 2030/the SDGs*, New York 2019.

<sup>14</sup> Brenda E. Bartelink/Ton Groeneweg, *Advocating the value-add of faith in a secular context: The case of the Knowledge Centre Religion and Development in the Netherlands*, in: *HTS Theologiese Studies/Theological Studies* 75/4 (2019).

<sup>15</sup> Kenneth Mtata, *Religion: Help or Hindrance to Development?*, Leipzig 2013.

<sup>16</sup> Dietrich Werner/Corrie van der Ven, *Editorial*, in: *The Ecumenical Review* 68/4 (2016).

verschiedene Dimensionen von Entwicklung<sup>17</sup> beeinflussen. Ihr primärer inhaltlicher Fokus liegt dabei auf dem ökonomischen Bereich, während der geografische Schwerpunkt auf dem subsaharischen Afrika, insbesondere Südafrika, liegt. In einer interdisziplinären Herangehensweise verbindet die Studie Ansätze aus Religionswissenschaft und Theologie mit solchen aus der Wirtschaftswissenschaft, bezieht diese aufeinander und macht sie wechselseitig fruchtbar. Die Diakoniewissenschaft, als ‚Study of Christian Social Practice‘ – oder in weiterem Sinne: ‚Study of Religious Communities‘ Social Practice‘ – bietet hierfür einen idealen Rahmen.

Als kumulative Arbeit besteht die Dissertation aus fünf eigenständigen und einzeln veröffentlichten Einzelbeiträgen, die in engem thematischem Zusammenhang stehen. Ihnen liegt ein gemeinsamer konzeptioneller Rahmen zugrunde, der die Analyse des Einflusses von Religion auf Entwicklung entlang dreier Ebenen konzeptualisiert: der individuellen, der sozialen und der organisationalen Ebene. Methodisch wird sowohl auf qualitative als auch auf quantitative Ansätze der empirischen Sozialforschung zurückgegriffen. Im Folgenden sollen die einzelnen Beiträge der Dissertation kurz umrissen werden.

Der erste Einzelbeitrag, *African Initiated Christianity and Sustainable Development*,<sup>18</sup> ist grundlegend für alle weiteren Kapitel. Er bietet zunächst eine umfassende Bestandsaufnahme des transdisziplinären Forschungsfeldes ‚Religion und Entwicklung‘ sowie einführende Überlegungen zum Begriff der African Initiated Christianity. Der Beitrag trägt zur Forschungsdebatte zur African Initiated Christianity bei, indem er drei Kriterien herausarbeitet, die als charakteristisch für die dieser religiösen Bewegung zugehörigen Kirchen gesehen werden können: Unabhängigkeit, Kontextualität und spirituelle Weltsicht. Sodann systematisiert er auf der Basis der vorhandenen Literatur sowie von Interviews mit Leitenden von African Initiated Churches die Kernpotenziale dieser Kirchen in Bezug auf verschiedene Dimensionen von Entwicklung. Diese werden unter den Schlagworten ‚Demografische Bedeutung‘, ‚Entwicklungsaktivitäten‘, ‚Afrikanische Lösungen‘, ‚Empowerment und Agency‘, ‚Transformation‘ und ‚Dekolonialisierung von Entwicklung‘ ausgearbeitet. Hierbei wird auch ein Bezug zur Post-Development-Debatte hergestellt<sup>19</sup> und am Beispiel der African Initiated Churches gezeigt, dass die Kooperation mit Religionsgemeinschaften in der Entwicklungszusammenarbeit auch zur Dekolonialisierung der Entwicklungspolitik beitragen kann.

---

<sup>17</sup> Ein zentraler Referenzrahmen sind hierbei die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs in: United Nations, Transforming Our World. The 2030 Agenda for Sustainable Development, New York: United Nations 2015.)

<sup>18</sup> Veröffentlicht als: Philipp Öhlmann/Wilhelmm Gräb/Marie-Luise Frost, Introduction: African Initiated Christianity and Sustainable Development, in: Philipp Öhlmann/Wilhelm Gräb/Marie-Luise Frost (Hg.), African Initiated Christianity and the Decolonisation of Development: Sustainable Development in Pentecostal and Independant Churches, London 2020, 1-30.

<sup>19</sup> Vgl. Aram Ziai, Development Discourse and Global History: From Colonialism to the Sustainable Development Goals, London 2016.

Ausgehend davon nimmt der zweite Einzelbeitrag, *Religion and Sustainable Development: The ‚Secular Distinction‘ in Development Policy and Its Implication for Development Cooperation with Religious Communities*,<sup>20</sup> Entwicklungsvorstellungen und -zielsetzungen von African Initiated Churches in den Blick und setzt sie in Beziehung zu denen der deutschen Entwicklungspolitik. Der Beitrag hat somit die ideologischen Grundvoraussetzungen der ‚Religion und Entwicklung‘-Debatte in der Entwicklungspolitik zum Gegenstand. Diese Debatte wirft grundlegende Fragen danach auf, mit welchen Entwicklungsvorstellungen und Zielsetzungen Religionsgemeinschaften im entwicklungsbezogenen Bereich tätig sind und wie sich diese zu den international dominanten (westlichen, säkularen) entwicklungspolitischen Vorstellungen und Zielsetzungen wie beispielsweise den SDGs verhalten. Es zeigt sich, dass Entwicklung in der Perspektive von African Initiated Churches weiter und umfassender gesehen wird und zusätzlich zu den als wichtig bewerteten SDGs insbesondere auch nichtmaterielle Bereiche wie soziale Beziehungen und Spiritualität einschließt.

Der dritte Einzelbeitrag, *African Initiated Churches’ Potential as Development Actors*,<sup>21</sup> hat einen stark strukturellen Fokus. Er untersucht die bestehenden Entwicklungsaktivitäten ausgewählter African Initiated Churches in Südafrika. Auf dieser Basis kann gezeigt werden, dass die Kirchen nicht nur wichtige Funktionen psychosozialer und spiritueller Unterstützung für ihre Mitglieder innehaben, wie dies bereits die Literatur gezeigt hat<sup>22</sup>, sondern darüber hinaus auch auf vielfältige Weise konkrete Entwicklungsaktivitäten durchführen. Obwohl sie anders als die historischen Missionskirchen in Südafrika bislang nicht als Entwicklungsakteure in den Blick genommen wurden, zeigt sich auf Basis der Analyse, dass sie auf lokaler Ebene doch vielfach genau eine solche Funktion einnehmen. Dabei sind ihre Aktivitäten in der Regel unmittelbar an den Bedürfnissen der Menschen orientiert. Bemerkenswert ist auch, dass diese Aktivitäten mit großer Eigeninitiative und ohne nennenswerte finanzielle Unterstützung von außen durchgeführt werden. Auf dieser Basis gibt der Beitrag zudem konstruktive Empfehlungen für die Zusammenarbeit zwischen entwicklungspolitischen Akteuren und African Initiated Churches ab.

Der vierte Beitrag, *Religiosity and Household Income in Sekhukhune*,<sup>23</sup> hat ebenso wie der fünfte in Bezug auf Inhalt und Methode einen stärker wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkt. Beide Beiträge bauen auf den aus der qualitativen Religionsforschung hervorgegangenen Hypothesen

<sup>20</sup> Veröffentlicht als: Öhlmann/Gräb/Frost, Introduction, 1-30.

<sup>21</sup> Veröffentlicht als: Philipp Öhlmann/Wilhelm Gräb/Marie-Luise Frost, African Initiated Churches as Development Actor, in: HTS Theologese Studies/Theological Studies 72/4 (2016).

<sup>22</sup> Vgl. z.B.: Gerhardus C. Oosthuizen, Interpretation of Demonic Powers in Southern African Independent Churches, in: Missiology 16/1 (1988), 3-22; Matthew Schoffeleers, Ritual Healing and Political Acquiescence: The Case of the Zionist Churches in Southern Africa, in: Journal of the International African institute 61/1 (1991), 1-25.

<sup>23</sup> Veröffentlicht als: Philipp Öhlmann/Silke Hüttel, Religiosity and Household Income in Sekhukhune, in: Development Southern Africa 35(2) (2018), 179-193.

zu den Effekten von Religion auf wirtschaftliche Variablen auf und untersuchen diese mit quantitativen, ökonometrischen Methoden. Ein wichtiger theoretischer Bezugsrahmen ist hierbei Max Webers Werk *Die Protestantische Ethik und der ‚Geist‘ des Kapitalismus*<sup>24</sup>, von dem insbesondere die Anthropologin Dena Freeman einen Bezug zu afrikanischen Kirchen hergestellt hat<sup>25</sup>. So untersucht der Beitrag die Effekte von Religiosität auf das Einkommen ländlicher Haushalte in Sekhukhune, einer strukturschwachen Region im Norden Südafrikas. Die Grundhypothese ist hierbei, dass sich Religiosität positiv auf die wirtschaftliche Situation der Haushalte auswirkt. Der Beitrag greift auf eigens hierfür in einer Haushaltsbefragung erhobene quantitative Daten zurück und analysiert diese mittels Regressionsanalyse. Es zeigt sich in der Analyse, dass (unter Berücksichtigung einer ganzen Reihe Kontrollvariablen für Bildung, soziodemografische Charakteristika, Geografie etc.) insbesondere zwei religiöse Variablen positiv mit dem Haushaltseinkommen korreliert sind: Mitgliedschaft in einer bestimmten African Initiated Church, der Zion Christian Church, sowie das Praktizieren afrikanisch-traditioneller Religion (die sich nicht gegenseitig ausschließen).

Der Ansatz des vierten Einzelbeitrags wird im fünften und umfangreichsten Beitrag ausgebaut, der unter dem Titel *Religion and Labour Market Performance: Is It What You Believe or How Much?*<sup>26</sup> die Effekte von Religion auf individuellen Arbeitsmarkterfolg untersucht. Gerade in einem von hoher Arbeitslosigkeit gekennzeichneten Kontext wie Südafrika stellt sich die Frage danach, welche Faktoren Arbeitsmarkterfolg bedingen, mit besonderer Dringlichkeit. Ob Religion hierbei einen Einfluss haben kann, ist Gegenstand der Untersuchung dieses Beitrags. Ebenfalls zurückgreifend auf die ökonometrische Analyse von Surveydaten nutzt der Beitrag dezidiert für die Dissertation im Rahmen der *Livelihoods, Religion and Youth Survey* erhobene Daten von über 1.000 Haushalten aus vier Provinzen Südafrikas. Zentrale Elemente des methodischen Vorgehens sind die Anwendung der Zentralitätsskala der Religiosität<sup>27</sup> als Operationalisierung individueller Religiosität und die Nutzung eines ökonometrischen Instrumentvariablenansatzes. Eine in dem Beitrag vorgeschlagene methodische Innovation ist hierbei die Verwendung von Daten zu individuellen Kontingenzerfahrungen als Instrumentvariable, um so der Identifikation von Kausaleffekten näher zu kommen. Im Ergebnis einer Vielzahl durchgeführter Analysen zeigt sich ein deutlicher positiver Effekt von individueller Religiosität auf den Arbeitsmarkterfolg.

---

<sup>24</sup> Max Weber, *Die protestantische Ethik und der ‚Geist‘ des Kapitalismus*, in: Dirk Käsler (Hg.), *Weber. Schriften 1894-1922*, Stuttgart 2002, 150-226.

<sup>25</sup> Dena Freeman, *The Pentecostal Ethic and the Spirit of Development*, in: Dena Freeman (Hg.), *Pentecostalism and Development: Churches, NGOs, and Social Change in Africa*, Basingstoke 2012, 1-38.

<sup>26</sup> Veröffentlicht als: Philipp Öhlmann, *Religion and Labour Market Performance: Is It What You Believe or How Much?*, in: *Religions* 12/2 (2021), 102.

<sup>27</sup> Stefan Huber, *Kerndimensionen, Zentralität und Inhalt. Ein interdisziplinäres Modell der Religiosität*, in: *Journal für Psychologie* 16/13 (2008); Stefan Huber/Odilo Huber, *The Centrality of Religiosity Scale (CRS)*, in: *Religions*, 3/4 (2012), 710-724.

## **Zum Dienst berufen und brüderschaftlich geprägt.**

### Sozial- und personengeschichtliche Analyse männlicher Diakonie am Beispiel der Brüderschaft des Evangelischen Johannesstifts 1910 – 1945

*Lukas-Georg Schima*

Eine der historischen Wurzeln professioneller Sozialer Arbeit in Deutschland ist die kirchliche Diakonie. Als ältester Verband der freien Wohlfahrt engagierte sich die Innere Mission ab 1848 für bedürftige Menschen in Notlagen. Die zunehmende Ausbreitung der Inneren Mission brachte neben neuen fürsorgerischen und missionarischen Arbeitsfeldern auch eigene diakonische Berufe hervor. In Ergänzung zu den Diakonissen und Diakonieschwestern entstand das Berufsbild des Diakons (bis zur Jahrhundertwende fast ausschließlich als »Bruder« bezeichnet). Die notwendige Professionalisierung machte die Gründung eigener Ausbildungsstätten für die Männliche Diakonie erforderlich, wie etwa die von Wichern gegründeten Einrichtungen Rauhes Haus 1833 und Johannesstift 1858. Den Brüdern kommt – neben Theologen und Diakonissen – eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Innerer Mission, Diakonie und Sozialer Arbeit zu. Sie prägten somit auch die Entwicklung des modernen Wohlfahrtsstaates.

Am Beispiel der Brüderschaft des Evangelischen Johannesstifts wird für den Zeitraum 1910 bis 1945 – eine Epoche in der sich die Männliche Diakonie besonders entwickelte und profilierte – dargestellt, wie sich das soziale System Brüderschaft definierte, konstituierte, kommunizierte, interagierte, darstellte und wahrgenommen werden wollte. Das Brüderhaus des Johannesstifts, als eine der ältesten und bedeutendsten Ausbildungsstätten für Diakone in Deutschland, bietet sich, als von Wichern gegründete und geprägte Einrichtung, mit seiner Größe, seiner Lage in der Großstadt Berlin und seinen deutschlandweiten Vernetzungen als Beispiel an.

Inhaltlich und strukturell-organisatorisch stammen die Fundamente und Rahmenbedingungen der Brüderschaft des Johannesstifts aus der Mitte des 19. Jahrhunderts, so wie sie von Wichern angelegt wurden. Zum Beginn des Untersuchungszeitraums 1910 existierte die Brüderschaft gut 50 Jahre. Keiner der Brüder, die Wichern aus dem Rauhen Haus mit nach Berlin brachte, war noch aktiv. Wichern selbst war zu diesem Zeitpunkt bereits gut 30 Jahre tot. Dennoch ist die Wichernsche Prägung, insbesondere in den von ihm angelegten Grundwerten der Männlichen Diakonie und in den formalen Rahmenbedingungen (etwa Brüderordnung, Aufnahmeverfahren, obligatorischer Lebenslauf) auch in den nächsten Jahrzehnten, die den Weg vom „Gehilfen“ zu einer institutionalisierten Gemeinschaft von Diakonen markieren, maßgeblich.

Im Unterschied zu bürgerlich-weltlichen Berufsauffassungen, war das berufliche Selbstverständnis der Männlichen Diakonie von spezifischen Merkmalen geprägt: Berufung (dem Rufe Jesu folgend zum Dienst in der Inneren Mission berufen zu sein), die lebenslange Bindung an eine diakonische Gemeinschaft (Bruderschaft) und die Akzeptanz von Hierarchie und Patriarchat (Unterordnung unter den Willen des Vorstehers, Entsendungsprinzip) stellen die wesentlichen Aspekte dar.

In einer sowohl soziologischen als auch sozialgeschichtlichen Perspektive, wird der Frage nachgegangen, wer die Männer, die aus völlig unterschiedlichen sozialen Schichten kamen, waren. Was motivierte Sie? Was trieb Sie an? Was verband Sie? Wie prägten diese Individuen auf dem Hintergrund gesellschaftspolitischer und historischer Entwicklungen die Institution Bruderschaft? Und wie formte und sozialisierte die Bruderschaft als Netzwerk von sozialen, strukturellen und materiellen Ressourcen die Männer in menschlicher und beruflicher Hinsicht?

Die Arbeit orientiert sich an Methoden der qualitativen Sozialforschung (etwa Biographieforschung, qualitative Textanalyse<sup>1</sup>) und verbindet diese mit quantitativen Methoden. Grundlegendes Denkmodell ist, dass soziale Wirklichkeit durch interaktionsbasierte Interpretationen der handelnden Akteure konstituiert wird.<sup>2</sup> Das Handeln ist somit bestimmt durch Interpretationen und subjektive Definitionen von Situationen durch den jeweiligen Menschen.<sup>3</sup>

Für die Analyse der verwendeten Quellen bedeutet dies, dass das Handeln und vor allem die schriftlichen Einlassungen der betrachteten Menschen (Bewerber, Brüder/Diakone, Pastoren, Funktionsträger ...) im Rahmen von interpretativen Verfahren gedeutet werden müssen. Das Handeln, welches teilweise mehr als 100 Jahre zurückliegt, ist nach der Situation und den Absichten des Handelnden zu deuten.<sup>4</sup> Eine Einordnung in personenbezogene (soweit bekannt) und gesellschaftliche Kontexte ist notwendig.<sup>5</sup>

In Bezug auf den Forschungsstand macht ein Überblick über die vorliegende Literatur deutlich, dass die Fragestellungen bezogen auf die Männliche Diakonie aus soziologischer und aus diakoniewissenschaftlicher Sicht bisher nicht aufgearbeitet worden sind. Es gibt für kein Brüderhaus eine vergleichbare Studie. In Ergänzung zu den wenigen, bisher vorliegenden

---

<sup>1</sup> Die inhaltsanalytische Methode, die für die Beantwortung der Fragestellungen hier für angemessen gehalten wurde, ist die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse. Vgl. Udo Kuckartz, *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, Weinheim, 2014, 72 ff. sowie Philipp Mayring, *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Weinheim, 2008, 82 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*, Weinheim 2005, 34.

<sup>3</sup> Vgl. Hartmut Esser, *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*, Frankfurt a. M., 1999, 234.

<sup>4</sup> Vgl. Thomas P. Wilson, *Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung*, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.), *Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie*, Bd. 1. Reinbek, 1973, 54–79.

<sup>5</sup> So ist etwa das – auch von Stiftsbrüdern – in Heimen ausgeübte vermeintliche Erziehungsmittel der „körperlichen Gewalt“ in zeitgenössischer Perspektive zu betrachten.

Arbeiten und Quellen, die die deutschen Bruderschaften bzw. diese Bruderschaft thematisieren<sup>6</sup> und die überwiegend eine organisations- bzw. institutionsbezogene Perspektive einnehmen, sich auf die formale Struktur konzentrieren und die die Geschichte und das Wirken der Bruderschaft(en) überwiegend als eine Beschreibung des Handelns ihrer Funktionseleite betrachten, setzt sich diese Arbeit mit den Menschen auseinander, die die Bruderschaft konstituierten. Statt bedeutender Einzelpersonlichkeiten, die hier auch ihren Platz haben, ist das Aggregat bzw. Kollektiv der historischen Personen Gegenstand dieser Untersuchung.

Untersuchungsgegenstand ist ein Personenkollektiv, bestehend aus den Männern, die sich zwischen 1910 (Wiedereröffnung des Johannesstifts in Berlin-Spandau) und 1945 um eine Aufnahme in das Brüderhaus und somit um eine Ausbildung zum Diakon bewarben. Im Gegensatz zu einer Bestandserhebung, die sich an offiziellen Brüderverzeichnissen orientieren würde, ergibt sich so die Möglichkeit, auch die Männer zu betrachten, die gar nicht erst aufgenommen wurden (hier definiert als *Bewerber*), die während der Ausbildung ausschieden (hier definiert als *Anwärter*) und auch die Männer, die als ausgebildete und eingesenete Diakone das Johannesstift verließen oder verlassen mussten. In analytischer Hinsicht liefern gerade die Fallkonstellationen bei den ausgeschiedenen Männern wichtige Informationen über das soziale System der Bruderschaft und auch über die Grenzen, über welche es sich definierte.

Diese systemische Perspektive, ist auf die institutionellen Rahmenbedingungen, die Strukturen, Ordnungen und Beziehungen innerhalb des Systems sowie auf die Grenzziehungen zur Systemumwelt gerichtet, die das System aufgrund seiner eigenen Sinnbindung schafft. Die zusammenfassende Betrachtung und die Verknüpfung systemorientierter Aspekte mit individuell-biographischen Erkenntnissen führt im Ergebnis zu einer „Strukturanalyse von unten“<sup>7</sup>, bei der weder Funktionsträger, noch formale Strukturen im Vordergrund stehen.

Das Verfahren einer Kollektivbiographie gestattet die Verbindung individueller Lebensverläufe mit Personenkollektiven.<sup>8</sup> Im Rahmen dieser Methode werden Lebensläufe nach einheitlichen Kriterien untersucht, wie etwa Todes- und Geburtsdaten, Herkunftsfamilie, soziale Herkunft, materielle Situation, Wohnsitz, Ausbildung, Berufserfahrung, innere/religiöse Entwicklung und dann zusammengefasst. Sie werden zueinander in Beziehung gesetzt und ihre

---

<sup>6</sup> Insbesondere Michael Häusler, »Dienst an Kirche und Volk«. Die Deutsche Diakonenschaft zwischen beruflicher Emanzipation und kirchlicher Formierung (1913–1947), Konfession und Gesellschaft, 6, Stuttgart/Berlin/Köln, 1995., mit seinem grundlegenden und detaillierten Werk zu vielfältigen Aspekten der Deutschen Diakonenschaft 1913-1947, sowie Helmut Bräutigam, Mut zur kleinen Tat. Das Evangelische Johannesstift 1858–2008, Berlin, 2008., der umfassend die diakonie-, kirchen- und sozialgeschichtlichen Entwicklungen der ganzen Stiftung von 1858-2008 beschreibt.

<sup>7</sup> Konrad H. Jarausch, Möglichkeiten und Probleme der Quantifizierung in der Geschichtswissenschaft, in: Ders. (Hg.), Quantifizierung in der Geschichtswissenschaft. Probleme und Möglichkeiten, Düsseldorf, 1976, 11–30: 18.

<sup>8</sup> Vgl. etwa Wilhelm Heinz Schröder, Lebenslaufforschung zwischen biographischer Lexikographik und kollektiver Biographik. Überlegungen zu einem "Biographischen Handbuch der Parlamentarier in den Deutschen Reichs- und Landtagen bis 1933", in: HSR Historical Social Research 31 (1984), 38–62.

Wechselwirkungen werden untersucht.<sup>9</sup> Aus diesem Datenbestand wird in Form einer Kollektivbiographie ein „durchschnittliches“ Mitglied der untersuchten Gruppe konstruiert. Diese Kollektivbiographie „lässt einerseits Rückschlüsse auf das Typische, das Allgemeine zu [...]. Andererseits lässt kollektive Biographie auch den Rekurs auf das Untypische, das Abweichende, das Individuelle zu“.<sup>10</sup> Dies führt im Rahmen dieser Arbeit zur Entwicklung einer »Durchschnittsbiographie, die die typische Situation und Entwicklung der Männer beschreibt, die die Brüderschaft prägten. So können Untergruppen und Abweichungen erkannt und weitere Typisierungen vollzogen werden.

Hierzu wurde erstmals ein umfangreicher Datenbestand von knapp 600 historischen Personalakten erfasst, analysiert und biografisch ausgewertet. Eine zentrale Rolle haben hierbei die, von den Bewerbern selbst verfassten Lebens(ver)läufe, die teilweise tiefe Einblicke in innere und äußere Entwicklungen ermöglichten und deren Erstellung von Wichern bereits für das Rauhe Haus gefordert wurde. Ergänzt wird die Untersuchung durch die umfassende Betrachtung von weiterem Archivgut (etwa Protokolle, Korrespondenzen, Berichte), welches die Vervollständigung individualbiografischer Informationen und auch einen vertieften Blick in das Innere der Brüderschaft ermöglicht. Abseits veröffentlichter (Selbst-) Darstellungen und ohne eine Fokussierung auf Leitfiguren und Funktionsträger, wie Pastoren oder den jeweiligen Vorsteher der Brüderschaft, wird so eine Annäherung an die historische Realität und eine personengeschichtliche Verankerung der Männlichen Diakonie möglich.

Die historische Entwicklung der Brüderschaft und der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen werden von Wicherns Grundlegung bis zum Ende des 2. Weltkrieges in einem eigenen Kapitel skizziert.

Im Rahmen einer organisationszentrierten Darstellung wird die Brüderschaft im 5. Kapitel als institutionalisierte Gemeinschaft und als soziales Netzwerk beschrieben und analysiert. Zentrale Aspekte Männlicher Diakonie wie Patriarchat, Entsendung (u.a. der Bruderhausvorsteher als Arbeitsvermittler), Gehorsam und Gemeinschaft werden in ihrer Bedeutung dargestellt.

Durch Brüdertage, Bräutefreizeiten und Brautkurse sollte das Wir-Gefühl gestärkt und eine gemeinsame Identität geschaffen werden. Die Bruderordnung legte die Voraussetzungen für eine Ehe fest. Während der Ausbildung durfte es weder Frauen noch Verlobte geben. Zukünftige Ehefrauen wurden vorzugsweise dem Bruderhausvorsteher vorgestellt.

Zur oft wirtschaftlich prekären Lage der Brüder und zum sozialen Status geben, neben den offiziellen Dokumenten, auch bereits Aussagen aus den Lebensläufen und insbesondere aus der

---

<sup>9</sup> Lawrence Stone, Prosopographie - englische Erfahrungen. In: Konrad Hugo Jarausch (Hg.), Quantifizierung in der Geschichtswissenschaft. Probleme und Möglichkeiten, Düsseldorf, 1976, 64–97: 76.

<sup>10</sup> Wilhelm Heinz Schröder, Kollektive Biographien in der historischen Sozialforschung: Eine Einführung, in: Wilhelm Heinz Schröder (Hg.), Lebenslauf und Gesellschaft. Zum Einsatz von kollektiven Biographien in der historischen Sozialforschung, Historisch-sozialwissenschaftliche Forschung 18, Stuttgart, 1985, 7–17: 9.

teils umfänglichen Korrespondenz mit dem Johannesstift Auskunft. Die Brüder sahen sich gerne auf der Besoldungsebene eines mittleren Beamten. Die analysierten Arbeitsverträge weisen jedoch darauf hin, dass die Bezahlung oftmals schlechter war, da schlicht den anstellenden Kirchengemeinden das Geld fehlte. Etliche der Männer hatten es aus finanziellen Gründen schwer, zu heiraten und eine Familie zu gründen. Auch wenn die unbezahlte Mitarbeit der Diakonenfrau in der Regel vorausgesetzt wurde, waren verheiratete Diakone mit Familie oft schwer vermittelbar.

Männliche Diakonie und somit auch die Organisation Brüderschaft des Johannesstifts definierte ihre Identität durch positive Zuschreibungen (Was macht uns aus? Christ sein heißt Kämpfer sein, Diakone sind fachlich qualifiziert, körperlich gesund, fördern die Gemeinschaft, unterstützen sich, Anbindung an das Brüderhaus etc.<sup>11</sup>), aber auch durch Abgrenzungen. Hier insbesondere von der Weiblichen Diakonie. In nicht unerheblichem Umfang wird in zeitgenössischen Aufsätzen und Besprechungen darlegt, was die Männliche von der Weiblichen Diakonie unterscheidet (Was macht uns nicht aus? Gelegentlich mit neidischem Unterton). Insofern hatte die Weibliche Diakonie durchaus eine identitätsstiftende Funktion für die Männliche Diakonie.

Abgrenzende Identitätsprobleme lieferten auch die Beziehungen zu Pastoren. Einerseits wurden von den Diakonen, die auch eine deutlich geringere Bezahlung erhielten, eine vollständige Unterordnung erwartet, die mit einem Verbot der Ausführung pastoraler Tätigkeiten einherging. Andererseits gab es durchaus Landeskirchen, die die Ausübung (auch im Talar) zuließen. Diese oft unklare Position in der kirchlichen Hierarchie (Stichwort: *clerus minor*<sup>12</sup>) und ein eher geringes gesellschaftliche Prestige führten gemeinsam mit anderen Faktoren zur Gründung eines eigenen Berufsverbandes. Im Rahmen dieser Arbeit werden insbesondere die Stiftsbrüder und ihre Rolle hierbei betrachtet.

Zu den analysierten Quellen gehören mit besonderer Bedeutung die 596 Personalakten (Brüderakten)<sup>13</sup>, die erstmals in ihrer Gesamtheit erfasst, analysiert und biographisch aufgearbeitet wurden. In ihnen finden sich teilweise vielfältige (Alltags)Korrespondenz zwischen Brüderhaus und Brüdern, pfarramtliche Zeugnisse, Feldpostbriefe, Gesuche, Konfliktbeschreibungen, Empfehlungen, Ermahnungen wegen Zahlungsrückständen, Arbeitsverträge etc.

---

<sup>11</sup> Einen interessanten Einblick in die Art und Weise wie die Brüderschaft wahrgenommen werden wollte, bieten die beiden Imagefilme des Johannesstifts von 1935 bzw. 1938/1939, die u.a. die Brüder und die Brüderschaft darstellen.

<sup>12</sup> Zum „Gespenst des *clerus minor*“ vgl. etwa Brüderpastor Adolf Gaul, Die Brüderausbildung. In: Brüderblatt des Evang. Johannesstifts 9–12 (1933), 4 f. und Fritz Weigt, Das Diakonenamt als 3. Amt der neuen Kirche, in: Deutsches Diakonen-Blatt 6 (1934), 120–123.

<sup>13</sup> Zum Zeitpunkt des Beginns der Untersuchung befanden sich die Akten von 596 Männern im Historischen Archiv des Johannesstifts, die sich zwischen 1910 und 1945 um eine Aufnahme bewarben.

In Ergänzung zu den Brüderakten wurden archivierte Sitzungsprotokolle verschiedener Gremien des Johannesstifts (mit übergeordneten Themen, aber auch mit Informationen zu einzelnen Brüdern), andere interne Aktenbestände und u.a. auch Protokolle der Vorsteherkonferenz der deutschen Brüderhäuser verwendet. Zur weiteren Analyse und Einordnung wurden Brüderverzeichnisse, Jahresstatistiken der Deutschen Brüderhäuser und zeitgenössische Periodika herangezogen (etwa *Deutsches Diakonen-Blatt* oder das *Brüderblatt des Evang. Johannesstifts*), deren Inhalte dann von besonderem Interesse waren, wenn Stifts-Brüder (oder auch deren Frauen) als Autoren auftraten und deren Haltungen und Positionen deutlich wurden.

In 471 Brüderakten befinden sich handgeschriebene Lebensläufe der Bewerber, die wichtige biographische Informationen, etwa zur sozialen Herkunft, zur Familienkonstellation, zur schulischen und beruflichen Entwicklung und insbesondere auch zur inneren bzw. religiösen Entwicklung beinhalten können. In den meisten Fällen wird beschrieben, mit welcher Motivation sich die Männer um eine Ausbildung bewarben. Insofern helfen die Lebensläufe bei der Beantwortung der Frage weiter, welche Männer mit welchen Biographien und Motivationslagen in die Brüderschaft wollten. Kern der Arbeit ist daher die qualitative und quantitative Analyse der handschriftlichen Lebensläufe.<sup>14</sup>

Die Lebensläufe wurden transkribiert, digitalisiert und computergestützt analysiert. Mit Hilfe eines Codesystems welches sukzessive am Material entwickelt wurde, konnten die Lebensläufe inhaltlich erschlossen und auch unter quantitativen Aspekten verglichen werden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede wurden identifizierbar. Die Bildung der inhaltlichen Kategorien fand überwiegend induktiv und nicht vorab an den Lebensläufen statt. So ergab sich etwa erst aus dem Material, welche Subkategorien für die Hauptkategorie „Motivation“ gebildet werden. Teilweise wurden die Kategorien In-vivo gebildet, d.h. die Originalformulierung aus dem Lebenslauf wurde die Bezeichnung der Kategorie (etwa „Arbeiter im Weinberg des Herren“ in der Hauptkategorie Motivation).<sup>15</sup>

Im Ergebnis führt das beispielweise zu folgenden Erkenntnissen:

- Der größte Teil der Männer kam mit etwa einem Drittel aus Handwerkerfamilien, gefolgt von Angestelltenfamilien und Arbeiterfamilien.
- Der meisten Bewerber hatten eine berufliche Vorbildung als Angestellter, gefolgt von Handwerksberufen.
- Die meisten der Bewerber waren das erstgeborene Kind in ihrer Herkunftsfamilie.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Die Umfänge schwanken zwischen einigen Zeile und 28 handgeschriebenen Seiten.

<sup>15</sup> Die Analyse der Lebensläufe führt zu einem Codesystem, welches aus 4 Hauptkategorien und etwa 70 Sub- bzw. Subsubkategorien mit etwa 4.500 zugeordneten Textsegmenten besteht.

<sup>16</sup> Entgegen einer vorab getroffenen Annahme, dass sich überwiegend nicht die Erstgeborenen bewerben, da diese in der Regel im handwerklichen und landwirtschaftlichen Bereich den Betrieb des Vaters übernehmen.

- Bei etwa 87 % der Männer lag der Geburtsort in Preußen. 91 % der Bewerber lebten zum Zeitpunkt der Bewerbung in Preußen. Damit hatte das Johannesstift ein klares regionales Profil.
- Das Durchschnittsalter lag zum Zeitpunkt der Bewerbung bei 21,7 Jahren. Zum Zeitpunkt des Eintritts lag es bei 22,0 Jahren.
- Ein knappes Drittel der Männer war zum Zeitpunkt der Bewerbung arbeitslos oder hatte gekündigt.
- Im Gegensatz zu anderen Brüderhäusern war das Johannesstift für junge Angestellte interessant, da hier in erster Linie in die Arbeitsbereiche von Erziehern, Gemeindediakonen, Hausvätern und Jugendsekretären entsendet wurde.
- Hauptgrund für die Wahl des Johannesstifts waren persönliche Kontakte (auch zu Stifts-Brüdern) und Empfehlungen.
- Das Durchschnittsalter zum Zeitpunkt der Entsendung lag bei 26,4 Jahren. Ab diesem Zeitpunkt konnte Geld verdient und eine Familie gegründet werden.
- 90 % der Diakone nahmen nach der Einsegnung in eine Tätigkeit in Preußen auf.
- Die Diakone lebten oft in prekären Lagen (schlechte Bezahlung, unsichere Arbeitsverhältnisse). Viele von ihnen konnten Beiträge in Versorgungskassen nicht zahlen, erhielten Mahnungen, stellten Stundungsanträge. Einige verließen die Brüderschaft aus finanziellen Gründen und gingen zurück in den bürgerlichen Beruf, weil sie da entweder mehr oder überhaupt etwas verdienten.
- 60 % der Männer, die zwischen 1910 und 1945 in die Brüderschaft aufgenommen wurden, schieden aus verschiedenen Gründen freiwillig oder unfreiwillig wieder aus. Dominanter Faktor: Von Entscheidern der Brüderschaft für ungeeignet gehalten.
- Die häufigsten Tätigkeitsfelder am ersten Entsendeort: Erzieher, gefolgt von Gemeindediakon, Küster, Jugendwart, Jugendsekretär.
- Wichtigster Wirkfaktor hinsichtlich der eigenen, inneren, religiösen Entwicklung: Christliche Vereine (nicht: Familie).
- Von den 377 Männern, die sich zu ihrer Motivation äußerten, formulierten 349 religiöse Hintergründe für ihre Bewerbung.
- Am häufigsten wurde dabei als religiöses Motiv „Dienen“ (dem Herrn, dem Volk, den Menschen) genannt, gefolgt von Wortverkündigung/Mission.
- Die Brüderschaft wurde als soziales System betrachtet. Ein Schlüsselmerkmal sozialer Systeme ist die Abgrenzung von ihrer Umwelt. Die Akte der Abgrenzung dienen dem inneren Zusammenhalt, der Gemeinschaft und den gemeinsamen Überzeugungen

(Glauben), die das System zusammenhalten. Dadurch wirkt ein System wie die Brüderschaft identitätsbildend.

- Letztendlich entschied die Organisation (faktisch der Brüdervorstand bzw. der Brüderhausvorsteher), für wen sie sich öffnet und für wen nicht, wer gehen muss oder nicht, ob (System)Grenzen überschritten wurden oder nicht. Gerade diese „Grenzöffnungen“ bei Eintritt in die Brüderschaft und beim Ausscheiden aus der Brüderschaft, die auch den Charakter von Grenzüberschreitungen haben konnten, waren für die Analyse von besonderem Interesse, da so die Komplexität des Systems Brüderschaft erhellt werden konnte.
- Die Brüderschaft hob sich insbesondere durch eigene Regeln, Werte und Normen von ihrem gesellschaftlichen Umfeld ab und demonstrierte nicht nur nach innen eine intensive Form von Gemeinschaft und Kooperation.
- Auch banalere Regel- und Ordnungsverstöße oder eine Opposition führten zu Konflikten, die manchmal zu Ausschlüssen führen konnten, manchmal aber auch nicht. Gleichzeitig gab es fast in allen Fällen, in denen Konflikte zu einer Trennung führten, von Seiten der Brüderschaft eine gewisse Form der persönlichen und sozialen Kontaktpflege. In Einzelfällen wurden andere Brüder damit beauftragt, den Kontakt zu einem Ausgeschlossenen zu halten. Das typische, aber nicht ausschließliche Muster bei Ausschlüssen (etwa bei Fehlverhalten in verschiedenen Formen) hatte den Charakter einer Doppelbotschaft. Der formale Akt des Ausschlusses, manchmal in Form einer Kündigung, war verbunden mit einem Angebot von Seelsorge und sozialer Unterstützung.
- Die Brüderschaft war ein beeindruckendes soziales Kommunikationsnetzwerk: Zu allen Zeiten und in allen Situationen (darunter 2 Weltkriege) war das Johannesstift, insbesondere in den Personen der jeweiligen Vorsteher, Brüderhausväter und Brüderpastoren das Zentrum für Kommunikation und Information. Die Brüder untereinander waren teilweise ebenfalls eng über Briefpost verbunden.
- Die Arbeit belegt anhand von konkreten Beispielen, dass sich die Brüder – unabhängig von ihrem Aufenthaltsort und ihrer Lebenssituation – in Krisensituationen halfen und sich unterstützten. Dies geschah oft eigeninitiativ und nicht „von oben“ angeregt.
- Bei der Mehrheit der Diakone gab es eine ausgesprochen, teilweise lebenslange, enge Bindung an „ihr“ Johannesstift.

### **3. Diakoniewissenschaftliche Abschlussarbeiten 2020/2021**

# Storytelling als Führungsinstrument von Nonprofitorganisationen\*

*Florian Barth*

Überall erzählen wir, auch bei der Arbeit, in Organisationen, mit Kolleg\*innen. In Organisationen lernt man die Regeln, die Umgangsweisen, die Über- und Unterordnung, manchmal auch die Intrigen, die Witze und Abwertungen, oft auch die Ethik (oder auch die fehlende Ethik) erst einmal über Erzählungen kennen: storytelling! Erzählen ist offenbar hoch bedeutsam – welche Geschichten werden in Organisationen erzählt? Und wie können Führungskräfte storytelling als Führungsinstrument nutzen? Das will diese Masterarbeit beantworten.

Die Masterarbeit betrachtet in einem ersten Schritt die Bedeutung und Möglichkeit von Erzählungen. Als philosophisch-theologischer Untergrund wird das „story-Konzept“ von Dietrich Ritschl dargestellt, nach dem jeder Mensch eine story „bewohnt“ und diese sein Wertesystem prägt. Das story-Konzept erweist sich als ein flexibles ethisches Konzept, in dem Entscheidungen getroffen werden.

Die Arbeit hinterfragt dann die Verortung von NPO und positioniert sie innerhalb eines intermediären Raums von Verwaltung, Markt und Gesellschaft. Die Arbeit zeigt auf der Basis verschiedener Non-Profit-Theorien die besondere Bedeutung von Legitimität in NPO. NPO werden als Systeme mit komplexen Zielsystemen, einem komplizierten Finanzierungsmix und unterschiedlichen, zum Teil einander konträr gegenüber stehenden Stakeholdern dargestellt. Hieraus leitet die Arbeit besondere Führungs-Herausforderungen in NPO ab und stellt diese als komplexe Aufgabe dar. In den Führungsbereichen: Strategieentwicklung, Finanzierung, Umgang mit Stakeholdern, Mitarbeiterführung, Organisationales Lernen, Organisationskultur und Selbstführung werden jeweils die Möglichkeiten von storytelling als Führungsinstrument dargestellt: Storytelling kann in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen von Führungskräften von NPO ein hilfreiches Instrument sein, um die NPO zu führen.

Anschließend schaut die Arbeit auf die angelsächsische Diskussion von leadership-Theorien, in denen storytelling ein wichtiger Aspekt ist. Für den Bereich von NPO ist die Theorie von transformational leadership besonders wichtig, weil es mit Wertesystemen arbeitet und weil ihr zentraler Bestandteil storytelling ist. Es bedarf einer besonderen Haltung der Führungskraft, damit die Geschichten authentisch erzählt werden und die Herzen der Zuhörer\*innen erreicht werden können. Transformational leadership wird aber auch kritisch betrachtet.

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

In einem letzten Teil der Arbeit werden Ansätze betrachtet, die aus transformational leadership weiterentwickelt wurden: Die Weiterentwicklung von storytelling als Management-Instrument (Bennis, Denning und Mladkova) und storytelling als Möglichkeit zur Herstellung von Gerechtigkeit (Ganz).

# Multirationales Management in konfessionellen Unternehmen der Sozialwirtschaft

Zur innerorganisatorischen Verarbeitung pluraler Umweltimpulse. Am Beispiel der Diakonie\*

*Simon Haas*

Die Arbeit untersucht unter Zuhilfenahme des Ansatzes des *Multirationalen Managements* nach Schedler und Rüegg-Stürm die Gestaltung der Organisationssteuerung und -Strukturen in konfessionellen Unternehmen der Sozialwirtschaft. Konfessionelle Unternehmen der Sozialwirtschaft sind eingebettet in eine funktional differenzierte Gesellschaft, die sich durch vielfältige wechselseitige Kommunikations- und Austauschprozesse zwischen Gesellschaft, Organisation und Individuum auszeichnet und aufgrund dieser netzwerkartigen Beziehungsstrukturen einen erheblichen Grad an Komplexität aufweist. Als hybride Organisation finden sich konfessionelle Unternehmen der Sozialwirtschaft mehreren unterschiedlichen Handlungslogiken gleichzeitig gegenüber mit welchen diese eine spezifische System-Umwelt Überlebenseinheit bilden. Konfessionelle Unternehmen der Sozialwirtschaft sind in der Folge gefordert ihren spezifischen Existenzgrund zu verwirklichen, ihre Unternehmensumwelt sensibel wahrnehmen und zusätzlich ihren Fortbestand zu sichern indem sie sich von ihrer Umwelt unterscheiden um als Ausdruck eines Funktionssystems eine Leistung für dieses zu erbringen. Aufgabe hierbei ist es, unterschiedliche, allesamt für das Bestehen eine Organisation notwendige Handlungslogiken, innerhalb der Organisation miteinander zu vermitteln. Abstrakt formuliert steht die pluralistische Organisation vor dem Dilemma die ermöglichende- und ausschließende Struktur des Entscheidungsbegriffes zu überwinden und Kommunikationen mit allen Referenzsystemen zu ermöglichen ohne, dass die Ermöglichung *des Einen* den Ausschluss *des Anderen* bewirkt. Ziel von multirationalem Management ist der Entwurf einer strukturierenden, vermittelnden, kommunizierenden und integrierenden Organisationssteuerung um die Organisation im Kontext dieser heterogenen sowie häufig widersprüchlichen Rahmenbedingungen zum Agieren, Entscheiden und vor allem zum Überleben zu befähigen. Multirationales Management bedeutet daher die Organisation zum Umgang mit dieser Pluralität zu befähigen. Im Verlauf der Arbeit wird das Prinzip der Binnendifferenzierung als Prinzip der Paradoxieentfaltung vorgestellt, das aus Perspektive des Konzeptes des Multirationalen Managements zum zentralen Prinzip einer strukturellen

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

Verwirklichung einer *Sowohl-als-auch* Strategie multirationaler Steuerung wird. In konfessionellen Unternehmen der Sozialwirtschaft ist zwar aufgrund ihrer hybriden Beschaffenheit ein gleichberechtigtes Miteinander der einzelnen Rationalitäten im Rahmen der Organisationssteuerung notwendig, die unterschiedlichen normativen Bezugspunkte fordern allerdings ein differenzierteres Bild von multirationaler Steuerung. Das vermeintlich organisationsweite gleichrangige Verhältnis aller Rationalitäten, muss in diakonischen Unternehmen aufgrund ihres spezifischen Existenzgrundes durch eine Differenzierung auf zwei Ebenen ersetzt werden. Zum einen stehen in einem *praktischen Vollzug* multiple Rationalität gleichberechtigt nebeneinander. Zum anderen bildet die theologisch-biblische Begründung eine *Super-Rationalität* auf Metaebene. Multirationales Management in gegliederten Unternehmen steht dadurch vor der Aufgabe die Identität der einzelnen Rationalitäten zu schützen und zugleich einen Bezug zur Gesamtorganisation herzustellen. Wird Entscheidungsfähigkeit als Fähigkeit verstanden einen bewussten Selektionsprozess zu vollziehen, dann müssen, soll der Anspruch eingelöst werden multirationale Steuerung als *explizit multirationale Förderung* zu verwirklichen, entsprechende Beziehungs-, Kommunikations- und Vermittlungsprozesse gestaltet werden, die konfliktreduzierend auf zwei Ebenen wirken. Zum einen muss er das gegensätzliche Charakteristikum des Entscheidungsbegriffs und zum anderen der Konflikt zwischen den normativen Positionen auf Inhalts- und Beziehungsebene befrieden werden. In den Mittelpunkt der innerorganisationalen Verarbeitung pluraler Umweltimpulse im Lichte des Konzeptes des *multinationalen Managements* rückt damit der Entwurf einer *Beziehungs- und Kommunikationsarchitektur*. Die Entscheidungs- und Vermittlungsfähigkeit steht deshalb unter dem Vorbehalt einer umfassende Perspektivübernahme die als diskursives hermeneutisches und konfliktreduzierendes Verfahren einen Schutzraum für die einzelne Sinngemeinschaft bietet und Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit durch die Überführung in einen intersubjektiven, gemeinsamen Sinnhorizont ermöglicht vom dem als organisationsspezifische Beziehungs- und Kommunikationsstruktur eine hohe integrative und bindende Wirkung ausgeht.

# Agilität im hybriden Arbeitsumfeld

## 15 Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Teamarbeit\*

Hannah Hadaller

Die Herausforderungen der Arbeitswelt, wie Digitalisierung, Globalisierung, Konnektivität sowie demografischer Wandel und der damit einhergehende Wertewandel zwingen Organisationen dazu, sich neu auszurichten um langfristig erfolgreich zu sein. Dieser Organisationale Wandel wird durch den »New-Work-Trend« begleitet, welcher die zunehmende Individualisierung in der Gesellschaft widerspiegelt. Die Arbeitswelt wird dadurch nicht nur flexibler, sondern auch komplexer (»VUCA-World« -Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity-)<sup>1</sup>.

Unter der Fragestellung »Wie können Organisationen Agilität in einem hybriden Arbeitsumfeld gestalten?« wurde sowohl der tiefgreifende Wandel der relevanten Umwelt der Organisationen hin zum virtuellen Arbeiten betrachtet als auch dem Thema Agilität mit den jeweiligen Facetten gewidmet.

Die aktuellen Umbrüche bieten auch „Chancen für eine grundlegende Neugestaltung der Arbeitswelt im Sinne der Menschen“<sup>2</sup>, in welcher „das Zusammenspiel von menschlichen Kompetenzen und virtuellen Möglichkeiten“ genutzt wird<sup>3</sup>. Dieser Wandel ist dermaßen tiefgreifend, dass er als Transformation bezeichnet wird. Die verschiedenen Einflussfaktoren, um einen solchen Wandel und eine erfolgreiche Teamarbeit zu gestalten wurden in meinem Modell erarbeitet:

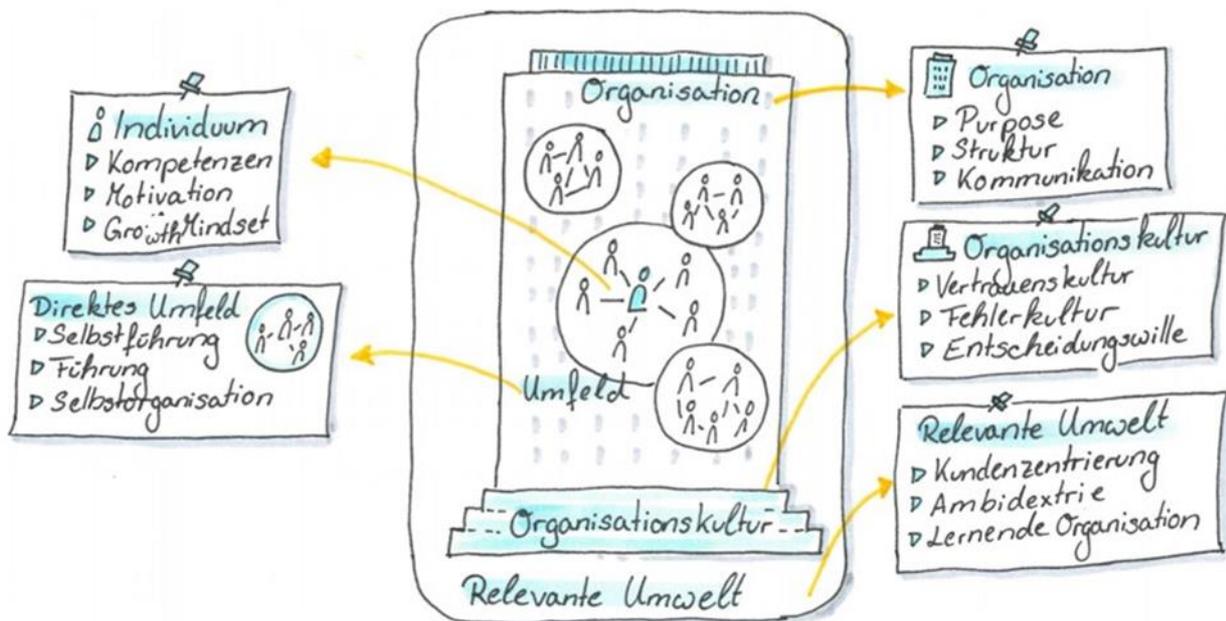
---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

<sup>1</sup> Vgl. Thomas Prefi/Michael Meinecke, Was agile Unternehmen nicht brauchen! Ein Gastbeitrag der Managementberater, in: Adrian Weiler/Eva Savelsberg/Ulrich Dorndorf (Hg.), Agile Optimierung im Unternehmen. Das Unplanbare digital managen, Freiburg, 2018, 43-52: 44.

<sup>2</sup> Andres Boes/Katrin Gül/Tobias Kämpf/Thomas Lühr, Einführung. Empowerment als Schlüssel für die neue Arbeitswelt, in: Dies. (Hg.), Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientierung und Erfolgsfaktoren, Freiburg im Breisgau, 2020, 11-14: 11.

<sup>3</sup> Vgl. Elke R. Berninger-Schäfer/Stefanie Diers, Digital Leadership. Die Digitalisierung der Führung, Bonn, 2019, 162.



Abschließend ist festzuhalten, dass die Dimensionen und Einflussfaktoren einen Orientierungsrahmen bieten, um die Transformation in Organisationen hin zur Agilität im hybriden Arbeitsumfeld zu gestalten. Für diesen Wandel kann es keinen allgemeingültigen Ansatz oder gar Fahrplan geben. Die Transformation, die „nicht durch das isolierte Durchführen von Maßnahmen, sondern in einer allmählichen Veränderung der Organisationkultur“ nachhaltig gestaltet wird<sup>4</sup> muss die gegebenen Rahmenbedingungen berücksichtigen und zur Organisation passen. Dies heißt, dass jede Organisation eine eigene iterative Herangehensweise zu finden hat.<sup>5</sup>

Dabei sind die „Menschen [...] der Kern des Wandels und des Erfolgs“<sup>6</sup>. Darum ist es entscheidender denn je, die Menschen in der Organisation in den Mittelpunkt zu stellen, „die Potenziale besser auszuschöpfen und eine gesunde Balance zwischen direkter und digital vermittelter Kommunikation und Kooperation, zwischen Flexibilität und Stabilität, zwischen sozialer und technologischer Innovation zu finden“<sup>7</sup>. Es gilt Strukturen zu überdenken, neue Vorgehensweisen auszuprobieren und Prozesse zu hinterfragen. Dieser Aktionismus sollte auf der Basis von Vertrauen und einem agilen Mindset dauerhaft etabliert werden, um die Transformation in die Agilität im hybriden Arbeitsumfeld bestmöglich zu gestalten. Denn nur so können Organisationen auch in Zukunft erfolgreich sein.

<sup>4</sup> Vgl. Markus Väh (Hg.), Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert, Offenbach, 2016, 216.

<sup>5</sup> Vgl. Benedikt Hackl/Marc Wagner/Lars Attmer/Dominik Baumann, New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien, Wiesbaden, 2017.

<sup>6</sup> Thoralf Rapsch, Sei doch mal agil. 9 ½ Inspirationen für agile Organisationen, Göttingen, 2020, 172.

<sup>7</sup> Susanne Mütze-Niewöhner, Homeoffice: Nach der Krise ist vor der Krise. Wirtschaftsdienst [Online-Quelle], 100 (5), 308, 2020. Verfügbar unter DOI: 10.1007/s10273-020-2639-x.

# Modellbasiertes Prozessmanagement in Werkstätten für Menschen mit Behinderung

Analyse und Anwendung auf Geschäftsprozesse in der Sozialwirtschaft unter Einbezug ethischer Aspekte\*

*Tamara Haecin*

Effiziente Prozessgestaltung und Prozessmanagement der sozialen Sach- und Dienstleistungen finden im Gesundheits- und Sozialwesen sowie in den Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM) immer häufiger Einsatz und sind zu einem oft diskutierten Thema geworden. In den sozialen Einrichtungen sind viele Geschäftsprozesse komplex, zeitlich variiert und unterliegen einer strengen Regulierung von außen. Das setzt hohe Ansprüche an die Methoden der der Prozessmanagementsysteme voraus.

In der vorliegenden Arbeit wurde eine Methode zur Erforschung des Prozessmanagements in den WfbM auf Basis eines Referenzmodells sowie die Analyse und Anwendung auf Geschäftsprozesse unter Einbezug ethischer Aspekte vorgestellt. Die grundsätzliche Anwendbarkeit der Methode wurde während der Experimentallphase von der Autorin in einer Werkstatt für Menschen mit geistiger Behinderung im Süddeutschland verdeutlicht. Nicht nur die hierbei gewonnen Erkenntnisse unterstreichen die Praxisorientierung der Methode, sondern auch die positiven Rückmeldungen der Gruppenleiter, Auftragsgeber, WfbM-Leitung und der beschäftigten Menschen mit Behinderung, die die Notwendigkeit im Bereich der WfbM und der Sozialwirtschaft bestätigen.

Aus technologischer Sicht erleichtert der modellbasierte Ansatz der Methode den Zugang für die Steuerung von Prozessen, die Zusammenhänge relevanter Informationen, die Prognose-Möglichkeiten, die ergonomische Gestaltung von Software-Tools sowie die Datenvernetzung. Die Schwerpunkte dienen vor allem als Digitalisierungs- und Automatisierungsfundament für die Industrie 4.0, auch in WfbM-Bereichen.

Neben diesen Argumenten stellen sich jedoch erneut vor allem ethische Fragen zur Teilhabe, vergleichbare Bildungschancen und Gerechtigkeit. Die Anwendung eines modellbasierten Prozessmanagements ermöglicht die Betrachtung eines WfbM-Produktionsbereichs als Prozess mit hoher Arbeitsaufteilung und mit einem deutlichen Präsenz des Humanfaktors. In dieser Hinsicht verhält sich das Prozessmanagement und die hochtechnologischen Hilfsmittel nicht besonderes anders als elementare Hilfszeug. Noch immer hat der Mensch mit Behinderung

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

selbst die Möglichkeiten den realisierbaren Umgang mit Prozessen und Technologien zu bestimmen, die je nach Bedarf und experimenteller Phase verbessert werden können.

Allgemein gesagt ist der hohe Grad des Prozessmanagements als verstärkte technische Unterstützung in der WfbM zu betrachten, die die pädagogische Arbeit von Menschen und für Menschen sowie die arbeitsbegleitenden Maßnahmen verbessert, statt sie zu ersetzen. Auf der anderen Seite müssten die effizienten Prozessabläufe in WfbM den sozialen Kontext berücksichtigen und sich auf Besonderheiten einstellen können. Tatsächlich liegt hier die Herausforderung und Aufgabe für die Führungskräfte in den diakonischen Einrichtungen – Traditionen unter den Bedingungen der Industrie und der digitalen Umwandlung in der Unternehmenskultur der WfbM zu gestalten.

Das Vorgehen der entwickelten Methode basiert auf einem stochastischen mathematischen Modell. Dabei können die kontinuierlichen Aktualisierungen z.B. in den Personalstrukturen oder bei den finanziellen Anforderungen als Teil des modellbasierten Prozessmanagements betrachtet werden. Das Weiterforschungspotenzial der Methode liegt deswegen in Simulationsfähigkeit sowie der breiten Entwicklung der ergonomischen Softwareanwendungen für das Prozessmanagement in der WfbM sowie in der Sozialwirtschaft.

# Erfolgsfaktoren für das Management von Teilhabeangeboten in Kirche und Diakonie am Beispiel des DRIN-Projekts\*

*Annette Heinz*

Die Arbeit in diakonischen und kirchlichen Einrichtungen verfolgt hauptsächlich das Ziel, den Schwachen und Kranken in der Gesellschaft zu helfen. Seit gut zwei Jahrzehnten gibt es im Zuge des vermehrten Wettbewerbs und gesellschaftlicher Entwicklungen im öffentlichen und Non-Profit-Sektor in Deutschland in der Forschung und der Praxis einen Trend, Managementsysteme aus dem erwerbswirtschaftlichen Sektor in die beiden anderen Sektoren zu übertragen und die betriebswirtschaftlichen Ziele in den Vordergrund zu stellen. Dadurch sind die Ansprüche, die an diakonische Einrichtungen gestellt werden, vielfältiger geworden.

Im Zuge dessen wurde in dieser Arbeit eine Untersuchung zur derzeitigen Anwendung von Managementinstrumenten bei der Planung und Durchführung von Teilhabeangeboten in diakonischen und kirchlichen Einrichtungen in Form einer empirischen Analyse durchgeführt. Dadurch sollten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Hinblick auf das Management von Teilhabeangeboten erörtert werden.

Teilhabe stellt eine der grundlegenden sozial- und gesellschaftspolitischen Zielvorstellungen dar und kann auch aus diakoniewissenschaftlicher Perspektive als eine der Leitorientierungen diakonischen Handelns begründet werden.

In dieser Arbeit wurde eine empirische Erhebung über Erfolgsfaktoren bei Teilhabeangeboten wie auch den Einsatz von Managementinstrumenten bei Teilhabeangeboten in Diakonie und Kirche am Beispiel des DRIN-Projektes der Ev. Kirche in Hessen und Nassau.

In Kapitel eins werden der Hintergrund der Fragestellung sowie Aufbau und Methodologie der Arbeit vorgestellt. Mit Kapitel zwei beginnt die inhaltliche Aufbereitung des Themas, wobei zunächst Teilhabe und Armut in Deutschland dargestellt werden und dann auf den Bedarf und das Erfordernis teilhabeorientierter Angebote in diakonischen Einrichtungen eingegangen wird. Im Rahmen einer umfangreichen Literaturanalyse werden potenzielle Erfolgsfaktoren für das Management von Teilhabeangeboten erörtert, wobei sowohl normative Aspekte als auch strategische Faktoren eine Rolle spielen. Kapitel drei stellt die empirische Erhebung zur Anwendung strategischer Instrumente bei Teilhabeangeboten dar. Dabei werden das methodische Vorgehen wie auch die Datenerhebung und -auswertung erläutert. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden anschließend in Kapitel vier interpretiert und diskutiert.

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

Das Fazit in Kapitel fünf fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammen und zeigt weitere Forschungsoptionen auf.

Eine Erkenntnis dieser Untersuchung ergab, dass es in diesem diakonisch-kirchlichen Kontext eines dynamisch, vernetzten und kooperationsfähigen Denkens und Handelns bedarf.

Im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns konnten in dieser Arbeit erste empirische Befunde eines noch weitgehend unerforschten Untersuchungsgebietes generiert werden. Diese können und sollten als Ausgangspunkt für sich anschließende, darauf aufbauende Forschungsmöglichkeiten gesehen werden. Eine anschließende Forschungsmöglichkeit könnte in der Ausarbeitung und Entwicklung von strategischen Instrumenten bestehen, die speziell auf Angebote im diakonischen und karitativen Umfeld im Kontext von Teilhabe und Armut ausgerichtet sind. Diese Instrumente sollten insbesondere eine hohe Flexibilität in Verbindung mit einem dynamischen Vorgehen und Aspekten des agilen Managements aufweisen.

Die vorliegende Untersuchung hat ergeben, dass zur strategischen Planung und Durchführung von Angeboten in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen für benachteiligte Menschen in der Gesellschaft, es unabdingbar ist, die Bedürfnisse der Betroffenen in die strategische Orientierung miteinzubeziehen. Es sollte hier eine strategische Ausrichtung unter Managementaspekten verfolgt werden, jedoch nur im Kontext einer adaptierten Sichtweise auf strategische Instrumente.

Die isolierte Beschäftigung mit strategischen Instrumenten reicht dabei aber nicht aus. Ein wesentliches Augenmerk muss auf die Kombination der sozialpädagogischen Sichtweise der Armutsprävention, des kirchlich-diakonischen Hintergrunds, wie auch einer zielgerichteten strategischen Vorgehensweise gelegt werden.

# **Ehrenamtliches Engagement zukunftsfähig gestalten**

## Notwendigkeit und Entwicklung eines Konzeptes für das Freiwilligenmanagement der Evangelischen Frauen in Württemberg\*

*Denise Katz*

Die Evangelischen Frauen in Württemberg (EFW) sind eine unselbstständige Einrichtung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg und von dieser mit der Arbeit für und mit Frauen beauftragt. Die Erfüllung dieses Auftrags wird nicht nur von hauptamtlich Tätigen auf landeskirchlicher Ebene, sondern auch und vor allem von ehrenamtlich engagierten Frauen auf Kirchenbezirksebene verfolgt. Seit einigen Jahren verzeichnen die EFW jedoch einen kontinuierlichen Rückgang und fehlenden Nachwuchs an ehrenamtlich Engagierten auf Bezirksebene. Diese alarmierende Entwicklung könnte die zukünftige Erfüllung der Organisationsziele massiv erschweren.

Die vorliegende Masterarbeit greift diese Problemlage auf und zielt auf die Entwicklung von Maßnahmen zur Problemlösung. Hierfür wird auf den in Wissenschaft und Praxis verbreiteten Ansatz des Freiwilligenmanagements (FWM) zurückgegriffen. Das Forschungsergebnis der IZGS-Studie zum FWM in Jugendorganisationen<sup>1</sup> aufgreifend, wird dabei ein organisationstypengerechtes FWM-Konzept entwickelt, welches die Besonderheiten der ehrenamtlich Engagierten sowie die Charakteristika und Handlungslogiken der EFW berücksichtigt.

Zunächst wurden hierfür die 100-jährige Geschichte des Werkes, die aktuellen organisationalen Rahmenbedingungen sowie die Ehrenamtsstruktur auf Bezirksebene analysiert. In einem nächsten Schritt wurde den Problemen des kontinuierlichen Rückgangs und Nachfolgemangels durch eine literaturgestützte, explorative Ursachenuntersuchung nachgegangen. Diese ging von dem wissenschaftlich untersuchten und diskutierten Wandel im Ehrenamt aus und betrachtete vielfältige organisationsinterne und -externe Aspekte, die sich im Rahmen der EFW auf die Schnittstellen der Bereiche ‚Frauen‘, ‚Kirche‘ und ‚Ehrenamtliches Engagement‘ beziehen. Darüber hinaus erfolgte eine theoretische Auseinandersetzung mit dem FWM im Allgemeinen und in der evangelischen Kirche sowie mit den Handlungslogiken im FWM anhand der IZGS-Studie. Auf Basis dieser Schritte wurde eine online-basierte Befragung durchgeführt, welche von 54,5 Prozent der 136 möglichen Frauen vollständig beantwortet

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

<sup>1</sup> Vilain, Michael/Meyer, Tobias, Ausgezeichnet! Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen. Gütersloh 2014.

wurde. Mithilfe der Befragung wurde einerseits eine Bestandsaufnahme zu den ehrenamtlich Engagierten auf Bezirksebene vorgenommen und andererseits die Handlungslogiken der EFW aus Perspektive der ehrenamtlich Engagierten untersucht. Diese wurde anschließend mit der Organisationsperspektive verglichen, wodurch nicht nur Gemeinsamkeiten sondern auch Differenzen und damit Veränderungsbedarfe deutlich wurden.

Auf die literaturbasierten sowie empirischen Analysen aufbauend, wurden abschließend Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für ein organisationstypengerechtes FWM-Konzept festgehalten. Dieses orientiert sich an dem Zyklus der *beratergruppe ehrenamt*<sup>2</sup> und beinhaltet sowohl Aspekte des strategischen Freiwilligenmanagements als auch der Freiwilligenkoordination. Beispielsweise wurde ein neues Strukturmodell für die Arbeit auf Bezirksebene entwickelt, welches unter anderem alternative Engagementmöglichkeiten zum derzeit gewählten Amt bietet. Ebenso wurde ein breitgefächertes Qualifizierungsprogramm aufgestellt, welches an den Interessen, Motiven und Erwartungen der ehrenamtlich Engagierten ausgerichtet ist.

Die erarbeiteten Empfehlungen sind jedoch lediglich als Ausgangsbasis für einen langfristigen, iterativen Entwicklungs- und Implementierungsprozess zu verstehen, welcher von den haupt- und ehrenamtlich Tätigen gemeinsam zu gestaltet ist. Darüber hinaus weisen manche Empfehlungen auf übergeordnete, strukturelle Fragestellungen hin, welche die gesamte Organisation betreffen. FWM ist somit eine Querschnittsaufgabe, welche sich auf andere Organisations- und Managementbereiche auswirkt und deshalb auch in diesen zu berücksichtigen ist.

---

<sup>2</sup> Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hg.), Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim 2013.

# **„Konzeptionelle Überlegungen zur Inszenierung einer Ideenschmiede in der Hephata Diakonie“\* von Björn Keding**

*Dorothea Schweizer*

Seit Beginn der Vermarktlichung in den 1990er Jahren steht der Wohlfahrtsbereich unter Veränderungsdruck, was auf der Ebene sozialer Dienstleister zur Neuausrichtung organisationaler Prozesse anhand ökonomischer Kriterien geführt hat. Gegenwärtig steht eine weitere Phase der Transformation bevor. Dieser Veränderungsdynamik widmet sich Herr Björn Keding in seiner Masterarbeit.

Herr Keding beschreibt nach einer Einleitung im zweiten Kapitel unterschiedliche Treiber dieser Veränderungen: Neben der technischen Entwicklung – insbesondere der Digitalisierung – kommen der demografische Wandel, Säkularisierung und Individualisierung sowie Wissen, Bildung und Kompetenzen in den Blick. Auf diesem Hintergrund beschreibt Herr Keding im dritten Kapitel, was Innovationen und soziale Innovationen sind und diskutiert den Zusammenhang von sozialen Innovationen und Innovationen in sozialen Dienstleistungen. Im vierten Kapitel folgt eine Darstellung von Innovationsmethoden.

Das anschließende fünfte Kapitel bildet den Hauptfokus der Arbeit und behandelt die Implementierung eines Innovationskonzepts für die Hephata-Diakonie unter dem Namen Ideenschmiede. Dabei werden die unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses dargestellt und im Blick auf Ressourcen und Finanzierung wie auf die Akteure im Innovationsprozess diskutiert. Ein kurzes Fazit bündelt den Argumentationsweg der Arbeit.

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

## **Intrapreneurship**

### Die Corona-Pandemie als Chance für mehr Unternehmertum in sozialwirtschaftlichen Organisationen\*

*Vanessa Lang*

Die Coronapandemie machte deutlich, dass ein Virus die gesamte Welt in kürzester Zeit nahezu allumfassend beeinflussen kann. Doch die Pandemie löste bei sozialwirtschaftlichen Organisationen auch eine Rückbesinnung auf die eigenen Werte und Mission sowie die Arbeit an Innovationen aus. Tradition und Innovation bereicherten sich in der Krise gegenseitig – die Krise kann als Chance für mehr Unternehmertum und soziale Innovationen genutzt werden.

Organisationen als Systeme stehen in ständigem Austausch zu ihrer relevanten Umwelt. Das birgt Chancen und Herausforderungen, die antizipiert werden müssen. Change Management ist hier ein passendes Instrument, das Organisationen in solchen Veränderungsprozessen unterstützen kann. Bei einer Krisensituation jedoch werden bisherige, autopoietische Strukturen und Prozesse aufgebrochen. Das bietet Raum für Innovationen. Werden Innovationen von eigenen Organisationsmitgliedern entwickelt, spricht man von Intrapreneurship. Organisationen bzw. Führungskräfte müssen besondere Rahmenbedingungen schaffen und ihre Intrapreneur\*innen fördern, um die Innovationsfähigkeit erhöhen zu können. Hierunter zählen beispielsweise die Ermöglichung finanzieller und zeitlicher Ressourcen, vernetzte und flexible Prozesse, schnelles und unbürokratisches Handeln. Design Thinking als Methode und persönliche Haltung unterstützt die Entwicklung von Innovationen. Es betrachtet Prozesse und Angebote stringent vom Bedürfnis der Kund\*innen und schafft so eine optimale Passung.

Über einen online verfügbaren Fragebogen wurden Führungskräfte aus sozialwirtschaftlichen Organisationen der Landkreise Biberach, Ravensburg und Sigmaringen befragt. Ziel der Studie war die Prüfung, ob die Coronapandemie tatsächlich zu mehr innovativen Ideen und zu besseren Rahmenbedingungen für Intrapreneurship führte. Beides kann überwiegend positiv beantwortet werden. Organisationen waren auch schon vor dem Pandemiezustand mit Innovationsprojekten beschäftigt, die Pandemie veranlasste aber zu weiteren Projekten. Insbesondere kulturelle Rahmenbedingungen haben sich durch die Krise verbessert, wie etwa der Austausch von Wissen oder die Offenheit gegenüber Ideen und Fehlern. Strukturelle Rahmenbedingungen sollen meist erst nach der Krise angepasst werden. Wann genau und in welcher Intensität bleibt offen.

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

Umso wichtiger ist es, gerade jetzt den bereits angestoßenen Veränderungsprozess und Kulturwandel in Organisationen aktiv zu begleiten und zu lenken: mit einer systemischen Haltung und mit dem Blick auf den Nutzen und die Wirkung für die Zielgruppe.

# **Corporate Social Responsibility und Entwicklungszusammenarbeit – Erfolgreiche Kooperation von Unternehmen und Nonprofit- Organisationen?**

Eine Untersuchung ihres Zusammenwirkens

*Milena Michy*

Durch die voranschreitende Globalisierung und die sich verändernden internationalen Auftragsbeziehungen sowie durch politische Entscheidungen ist eine Verschiebung sozialstaatlicher Verantwortung hin zu privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen festzustellen. Dies spiegelt sich auch in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) wider. Darauf basierend beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit mit der Frage, inwiefern Corporate Social Responsibility (CSR) und EZ miteinander verbunden sind bzw. ob eine Diskrepanz zwischen der Übernahme tatsächlicher gesellschaftlicher Verantwortung und den vollzogenen Maßnahmen besteht. Der theoretische Bezugsrahmen definiert zunächst wichtige Begriffe und geht auf die Relevanz beider Themenfelder sowie auf wachsende Kooperationen zwischen Privat- und Sozialwirtschaft ein. So sind staatliche Institutionen und Nonprofit-Organisationen (NPOs) in der EZ tätig, wobei dem Stiftungswesen eine immer größere Bedeutung beigemessen wird, da große Stiftungen die Umsetzung von Projekten entscheidend beeinflussen können und zu beeinflussen versuchen. Zudem wird der aktuelle Forschungsstand dargestellt. Als Fallbeispiel wird das Projekt „Cotton made in Africa“ (CmiA) untersucht und bewertet.

Die Schwerpunkte deutscher EZ liegen auf der Bekämpfung weltweiter Armut, Friedenssicherung und Demokratiebildung, Gestaltung gerechter Globalisierung und dem Umweltschutz. CSR bezeichnet hingegen die soziale bzw. gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, wobei der Schwerpunkt vermehrt auf unternehmerische Nachhaltigkeit gelegt wird. Um dem Vorwurf des Greenwashing zu umgehen, soll diese einen expliziten Bezug zum Kerngeschäft aufweisen, sowie tatsächliche Verbesserungen aufzeigen, was bei Projekten wie CmiA mit staatlichen und privaten Fördergeldern umgesetzt wird. CmiA ist mit der Otto Group verbunden und wird durch die Stiftung Aid by Trade Foundation verwaltet, um eine nachhaltige Baumwollproduktion für afrikanische Kleinbauern:bäuerinnen zu fördern. Die Stiftung agiert eigenständig, wurde aber viele Jahre durch eine öffentlich-private Partnerschaft finanziell unterstützt.

Für eine glaubwürdige CSR muss diese in der Unternehmensausrichtung verankert sein. Im Hinblick auf EZ ist zudem von grundlegender Bedeutung, dass die Bedarfe vor Ort auch mit

einheimischen Ansprechpartner:innen analysiert werden und mit diesen zusammengearbeitet wird, um Projekte nachhaltig zu gestalten und sicherzustellen, dass Verbesserungen für die betroffene einheimische Bevölkerung oder im Umweltschutz messbar erreicht werden können. Dies stellt für Kooperationen ein zentrales Erfolgskriterium dar.

Oftmals werden die freiwilligen CSR-Maßnahmen als nicht ausreichend bewertet. In dessen Folge wird seit vielen Jahren über gesetzliche Vorgaben hinsichtlich der Lieferketten diskutiert. Im Juni 2021 (nach Fertigstellung der Masterarbeit) hat der Bundestag ein sogenanntes Sorgfaltspflichtengesetz verabschiedet, welches zu fairen Liefer- und Wertschöpfungsketten führen bzw. Missstände frühzeitig aufzeigen soll. Während NPOs das Gesetz wegen fehlender internationaler Regulierungen als unzureichend bezeichnen, lehnen viele Privatunternehmen solche gesetzlichen Vorgaben weiterhin ab.

## **„Christlich-diakonische Unternehmenskultur in der Praxis.**

Weiterentwicklung der Unternehmenskultur des Georg-Reinhardt-Hauses – ein Spannungsverhältnis zwischen Markt, Innovation und Tradition“\* von Stefan Schmidt

*Dorothea Schweizer*

Herr Stefan Schmidt thematisiert in seiner Masterarbeit die „diakonische Unternehmenskultur“ unter Bezug auf das von ihm geleitete Georg-Reinhardt-Haus.

Nach einer Einleitung wird im zweiten Kapitel das Konzept einer christlich-diakonischen Unternehmenskultur vorgestellt. Neben einer kurzen Begriffsklärung des Kulturbegriffs sowie der Attribute „christlich-diakonisch“ rekurriert Herr Schmidt hierzu vor allem auf den Ansatz von Edgar Schein, der von Beate Hofmann auf die Diakonie übertragen wurde. Im Zentrum dieses Ansatzes stehen Werte, Normen und Leitbilder. Christliche Werte bilden die Grundlage des diakonischen Unternehmens und müssen in Unternehmensführung und Begleitung der Patient\*innen bzw. Kund\*innen z.B. in der Seelsorge gelebt werden.

Im dritten Kapitel wird als Praxisbeispiel das Georg-Reinhardt-Haus dargestellt und wichtige Prinzipien wie Beteiligung, Teilhabe und Unternehmenskultur reflektiert. Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur wird im vierten Kapitel diskutiert. Dabei reflektiert Herr Schmidt die Auswirkungen einer innovativen Betriebskonzeption auf die Unternehmenskultur anhand der erfolgten Projektarbeit, Zielsetzung und Aufgabenstellung. Im fünften Kapitel werden die Herausforderungen bei der Umsetzung der Konzeption ausgewertet und Konsequenzen für die Praxis gezogen,

Ein Fazit bündelt die Überlegungen. Ein Anhang enthält das Leitbild des Georg-Reinhardt-Hauses sowie dessen Kommunikationsmatrix.

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

# Die Kindertageseinrichtung als Kooperationspartner

## Auswirkungen eines Trägerwechsels auf die Zusammenarbeit zwischen Kindertageseinrichtung und Kirchengemeinde\*

*Manuela Schüle*

Seit vielen Jahrzehnten sind Kirchengemeinden Träger von Kindertageseinrichtungen im Sinne des SBG VIII. Insbesondere auf Grund der steigenden Anforderungen an das Management und die fachliche Steuerung der Einrichtungen werden seit einigen Jahren im Bereich der Evangelischen Kirche in Deutschland größere Trägerverbände gebildet.

Im Zentrum der Masterarbeit steht die Frage, wie Kirchengemeinden ihren Auftrag als Kooperationspartner evangelischer Kindertageseinrichtungen in ihrem Einzugsgebiet wahrnehmen können, nachdem sie die Trägerschaft an einen übergemeindlichen Träger übergeben haben. Durch diesen Prozess wird die Kirchengemeinde vom Vorgesetzten zum Kooperationspartner der Kindertageseinrichtung ohne Weisungsbefugnis. Die Annäherung an die Antwort auf diese Frage wird mehrdimensional aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Die erste Perspektive zeigt die verschiedenen Aspekte einer Fusion im Kontext des Change-Managements und die veränderten Strukturen und Rollen der Zusammenarbeit auf. Diese wird ergänzt durch eine Auseinandersetzung mit den kirchenrechtlichen Rahmenbedingungen eines Trägerübergangs und der Gegenüberstellung bereits abgeschlossener kirchenrechtlicher Vereinbarungen innerhalb der Evangelischen Landeskirche Württemberg. Der Fokus liegt dabei auf den im Vorfeld getroffenen Absprachen zu den Aufgaben der örtlichen Kirchengemeinde nach einem Trägerübergang. Die zweite Perspektive zeigt den elementarpädagogischen Auftrag der Kirchengemeinden gegenüber Kindern, Familien, Gesellschaft und Mitarbeitenden auf. Dieser steht in einem engen Zusammenhang mit dem evangelischen Profil der Kindertageseinrichtung sowie der Einbindung dieser in den Sozialraum der Kirchengemeinde. Basierend auf den Ergebnissen einer Befragung in evangelischen Kindertageseinrichtungen in Württemberg werden in der dritten Perspektive die verschiedenen Formen der Kooperation sowie Gelingensbedingungen für den Aufbau tragfähiger Kooperationsstrukturen ausgearbeitet.

Deutlich wird, dass die Voraussetzungen für eine gelingende Kooperation bereits vor der Übergabe der Trägerschaft gelegt werden: die Motive und Ziele der Zusammenarbeit sollten bereits in der kirchenrechtlichen Vereinbarung bzw. Satzung verankert werden. Grundlegend

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

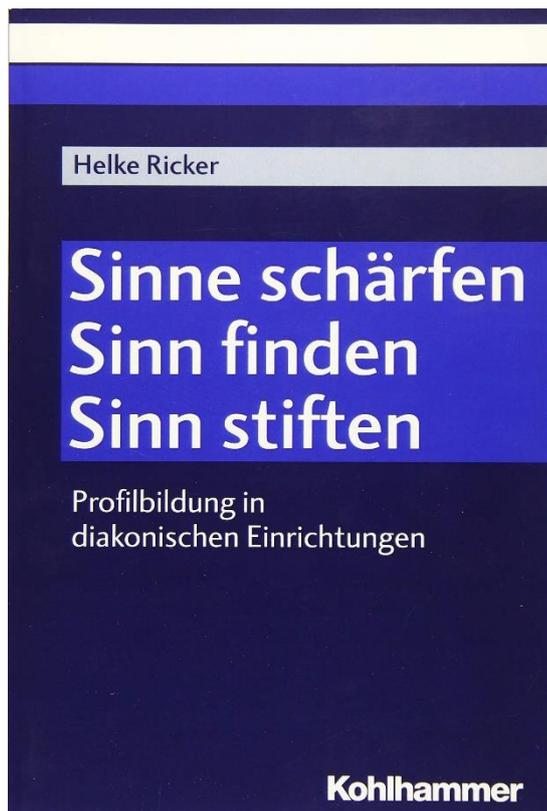
ist dabei das Verständnis, dass die Kindertageseinrichtung ein selbstverständlicher Bestandteil der Kirchengemeinde ist. Eine bewusste Gestaltung des Trägerübergangs auf struktureller und zwischenmenschlicher Ebene ist die Basis für eine gelingende Kooperationsstruktur, die gemeinsam von Kirchengemeinde, Kindertageseinrichtung und Träger inhaltlich erarbeitet und aufgebaut wird. Externe Beratung und Begleitung des Trägerübergangs und des Gestaltungsprozesses der Kooperationsstrukturen kann die Klärungen und das konstruktive Miteinander aller Beteiligten unterstützen.

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

# Profilbildung in diakonischen Einrichtungen

Heinz Schmidt

Rezension zu Helke Ricker, *Sinne schärfen – Sinn finden – Sinn stiften. Profilbildung in diakonischen Einrichtungen*, Stuttgart 2019, 171 Seiten, 22,00 EUR, ISBN: 978-3-17-036410-3



Diakonisches Profil, diakonische Identität, Spiritualität und Kultur signalisieren Besonderheiten einer Diakonie, die ihre Leistungen auf einem Sozialmarkt anzubieten hat. Deren „Mehrwert“ beruht – HELKE RICKER zufolge – auf „Motivation und Sinn“ als tragende Kräfte diakonischer Arbeit (12). Unstreitig ist, dass bei der Formulierung dieses Mehrwerts theologische Reflexion beteiligt ist. Dafür sprechen die Verweise auf das biblische Menschenbild, die geschöpflich begründete Würde jedes Menschen und die Nächstenliebe in den Leitbildern und Selbstdarstellungen der Einrichtungen. Sie bestimmen, so wird versichert, das Handeln aller Mitarbeitenden und prägen die Unternehmenskultur. Allerdings versteht sich die Mehrheit der Mitarbeitenden heutzutage in erster Linie als professionelle Dienstleister, die ohne theologische Referenzen Fachlichkeit und Menschlichkeit in Einklang zu bringen suchen.

Die Autorin ist zusammen mit ihrem Kollegen Sven Quittikat, der das Kapitel „Diakonische Unternehmenskultur“ beigesteuert hat (17-28), der Auffassung, dass der diakonische Mehrwert nicht als „Label auf dem Dach“ (13) dienen, sondern von den Mitarbeitenden mit-gelebt werden sollte, weshalb diese auch das diakonische Mehr verstehen, entdecken und gestalten sollten<sup>1</sup>. Deshalb bietet sie Kurse zu theologischen Themen im diakonischen Kontext an, deren Inhalt und Verlauf sie exemplarisch an zwei Themenkomplexen – Schuld, Scham und Vergebung sowie Fragilität, Fragmentarität und Endlichkeit – verdeutlicht. Genau besehen handelt es sich nicht um „Kurse“, die eine systematischer Wissensvermittlung und Verhaltensorientierung erwarten lassen, sondern eher um Settings wechselseitiger Beratung und

<sup>1</sup> Um hierfür zu befähigen, hat die Landeskirche Hannover eine Pfarrstelle zur Durchführung von Kursen in diakonischer Profilbildung für Mitarbeitende eingerichtet, die von der Autorin wahrgenommen wird.

Begleitung, bei denen zunächst einmal eigene Einstellungen und (Vor)-Urteile zu existenziellen Erfahrungen und darauf bezogenen theologischen Inhalten zur Sprache gebracht und aufgearbeitet werden. Hier zeigte sich z. B., dass Schuld und Vergebung bei den meisten Mitarbeitenden negativ besetzt sind. Schuld sei eine „Erfindung der Kirche“ (55), das Gerede von Vergebung und von Moral gelte als übergriffig und manipulativ. „Bei uns werden die Menschen angenommen, wie sie sind“ (ebd.), wird dagegen angeführt. Die Verfasserin berichtet, dass solche Widerstände mittels Fallbesprechungen aufgearbeitet und eine Bereitschaft erreicht werden kann, Versagen, Verletzungen und damit verbundene Scham wahrzunehmen und auch zu akzeptieren, was Vergebung meint: Geliebt zu werden trotz des eigenen Versagens. Schuld als Schuld anzunehmen und sich durch Vergebung (von Gott) heilen zu lassen, ändert die Beziehung zu sich selbst und auch zum Du, sofern dieses einbezogen ist. Deshalb kann die Verfasserin auch von der „heilenden Kraft der Vergebung“ (73ff), in der Jugendhilfe, der Altenhilfe und im Krankenhaus berichten (77-90).

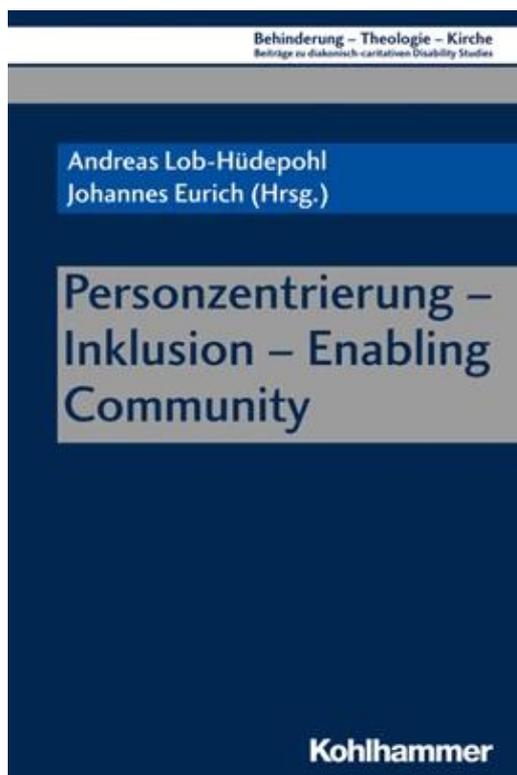
Die Erfahrung von Fragilität, Leiden und Sterben gehört zum Alltag der meisten Mitarbeitenden und ruft weniger Widerstände hervor als das Reden von Schuld, ist aber häufig mit Resignation und Sprachlosigkeit verbunden. Die Autorin zeigt an verschiedenen Beispielen und Texten, wie Würde gewahrt und Hoffnung geweckt und so konkretisiert werden kann, was Auferstehung meint. Nicht nur für ältere Menschen können Engel dabei eine hilfreiche Rolle spielen!

Diakonische Identität ist eine „dauerhafte Gestaltungsaufgabe“ (141), weil sie seitens der Mitarbeitenden eine permanente existenzielle Auseinandersetzung impliziert und auf diese Weise wesentlich zu dem beiträgt, was eine „diakonische Kultur“ (153) genannt wird, zumal wenn diese „im multireligiösen und areligiösen Kontext (157) zu implementieren ist. Dass dies eine person- und praxisnahe Didaktik und Methodik erforderlich macht und so erfolgreich sein kann, demonstriert die Verfasserin in ihrem diesbezüglich sehr anregenden Buch, das erfreulicherweise anschauliche Beispiele von Konkrektion bietet.

# Personzentrierung – Inklusion – Enabling Community

Thomas Jakobowski

Rezension zu Andreas Lob-Hüdepohl/ Johannes Eurich (Hg.), *Personzentrierung – Inklusion – Enabling Community*, *Behinderung – Theologie – Kirche*, Beiträge zu diakonisch-caritativen Disability Studies 13, Stuttgart 2020, 194 Seiten, 25,99 EUR, ISBN: 978-3-17-034978-0



Diese Aufsatzsammlung umfasst insgesamt elf Aufsätze und ein Vorwort. Hintergrund der Entstehung war eine Tagung im Jahr 2016 „Wissenschaft trifft Praxis“ zu dem Thema des Buches. Neben Tagungsbeiträgen wurden weitere Autoren gebeten, das Thema zu vertiefen. Dabei geht es den Autoren um die Personenzentrierung in der Folge der UN-BRK (Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen 2016) und der Weiterentwicklung des BTHG (Bundesteilhabegesetz 2018). Drei Aspekte sind dabei besonders wichtig (Vorwort siehe S. 5-7): *„die Perspektive der Hilfeempfänger\*innen, ganzheitliche Ressourcenorientierung und die Personalität des Menschen im Sinne eines Eingebundenseins des Menschen in Beziehungen“*.

Die Aufsatzsammlung zum Thema Personenzentrierung geht der Frage nach, inwieweit sich im deutschen Sozialrecht ein Paradigmenwechsel tatsächlich und nicht nur vordergründig nachweisen lässt. Die beiden Herausgeber gehen aus unterschiedlichen Perspektiven dieser Frage nach und beschäftigen sich unter anderem mit kritischen Anfragen zur Personenzentrierung von Klaus Dörner. Diese Anfrage an die Entwicklung wird seit 2004 immer wieder gestellt. Wer sich tief, grundsätzlich und weitgefasst mit der Entwicklung im deutschen Sozialrecht unter dem Blickwinkel theologischer Fachleute informieren will, ist mit dem Aufsatzband bestens bedient. Für alle Menschen, die Verantwortung in Kirche, Diakonie und Caritas tragen, ist dieses Buch ein Standardwerk. Christliche Anthropologie wird hier fundiert für das Bundesteilhabegesetz aufgeschlossen und hinterfragt.

Den Inhalt des Buches einigermaßen vollständig wiederzugeben, würde das Format einer Besprechung sprengen. Daher können im Folgenden nur einige Beispiele der Beiträge des Buches gestreift werden. Insgesamt sind alle Aufsätze aus den unterschiedlichen Blickwinkeln

für die aktuelle Diskussion über Inklusion und Umsetzung des BTHG sehr hilfreich und in der Kürze und Prägnanz hervorragend: Es geht um Ethik, Normalität, Intersektionalität, Lernschwierigkeit, diakonische Kirche, Bildungsarbeit, Eingliederungshilfe, Teilhabe am Arbeitsleben, Gesellschaft und Haltung.

Für den theologischen und kirchlichen Horizont hier vier kurze Streiflichter in Zitaten:

Ulf Liedke (S. 11- 33) Der beziehungsreiche Mensch

*„Die(se) relationale Charakterisierung des Menschseins macht deutlich, dass ein individualistischer Personenbegriff zu kurz greift. Vielmehr kommt es darauf an, Personalität in einer zugleich individuell bestimmten und relational geöffneten Weise zu verstehen“ (s. 23 f.).*

Johannes Eurich (S. 33-52) Personenzentrierung und Selbstbestimmung

*„Der Gedanke der Gottebenbildlichkeit bedingt, jedem menschlichem Leben den gleichen Wert und die gleiche Würde zuzuschreiben, unabhängig von vorhandenen Kompetenzen oder Defiziten ... Ein solche Haltung (jedem Menschen wohnt die Fähigkeit zur Reorganisation bzw. Selbstaktualisierung inne) nimmt deshalb nicht nur Umwege oder Rückschritte der Betroffenen in Kauf oder hält diese aus. Sie muss zugleich professionelle Unterstützung auch als Moment einer Machtstellung erkennen, die den betroffenen Menschen sogar hilfloser machen und ihn – auf seine Defizite festlegend – in der Passivität festhalten kann.“ (S. 49).*

Monika Schumann (S. 67 - 92) Sichtweise von Behinderung

*„In der menschenrechtlich orientierten Inklusionspädagogik geht es weniger darum, die Behinderung zu kategorisieren, als deren Auswirkung sowie die die strukturellen und institutionellen Folgen in den Blick zu nehmen. ... Wünschenswert ist aber, dass der intersektionale Blick in der inklusiven Pädagogik und Didaktik bewusst verstärkt wird, zu neuen Erkenntnissen und insbesondere zu angemessenen bildungspolitischen Konsequenzen (und der dafür nötigen gesellschaftlichen Ressourcendecke) führt.“ S. 82*

Andreas Lob-Hüdepohl (S. 113 - 130) Personenzentrierung. Inklusive Herausforderungen

*„Das erste Konzept von Inklusion nenne ich ‚funktional-deskriptiv‘. ... Ob sie (behinderte Kinder oder Kinder mit Migrationshintergrund) mit diesen Bildungschancen aber ihre Herkunftsbenachteiligung überwinden und mit den Gleichaltrigen gleichziehen können, diese Qualitätsfrage von Bildung hat für ein funktional-deskriptives Verständnis von Inklusion keine entscheidende Relevanz. Genau an diesem Punkt unterscheidet sich das zweite Konzept von Inklusion erheblich. Ich nenne es in einem emphatischen Sinne ‚normativ‘. Fürs das emphatisch-normative Verständnis von Inklusion ist nicht ausreichend, ob Personen in ein gesellschaftliches System eingebunden sind, sondern vor allem, wie sie eingebunden sind und welche Qualität ihre Teilhabe in der Gesellschaft besitzt. (S. 115 f.) Und eine befähigende Kirche muss gelegentlich sogar eine schweigende Kirche sein ... Wie können wir in unserem diakonischen Handeln einen befreienden Gott behaupten, der von vielen in ihrem Leiden schmerzlich vermisst wird? (S. 128)“*

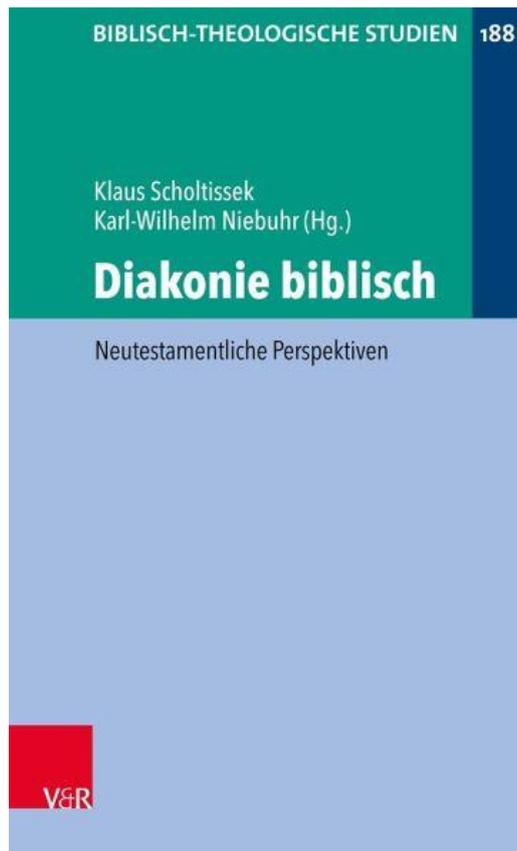
Insgesamt werden in den Beiträgen auch kritische Anfragen im Zusammenhang mit der Personenzentrierung benannt und diskutiert. Besonders interessant und weiterführend war für mich die Hinweise auf eine inkonsequente Umsetzung des Ansatzes der Personenzentrierung im BTHG.

Die Zitate zeigen die grundsätzliche Bedeutung dieser ausgewählten Beiträge des Sammelbandes. Für alle Aufsätze gilt, dass diese in ihre Prägnanz und Konzentration eine wichtige Lektüre im Bereich Behinderung, Inklusion, Kirche und Gesellschaft sind. Insgesamt sind es mahnende Worte zur Behauptung, dass das BTHG vollständig personenzentriert sei. Ob die Personenzentrierung in der Behindertenhilfe auf der Grundlage des christlichen Menschenbildes auch den Angebote der Diakonie und Caritas entspricht, soll und muss über die Aufsatzsammlung hinaus diskutiert werden.

# Diakonie biblisch. Neutestamentliche Perspektiven

Thomas Popp

Rezension zu Klaus Scholtissek, Karl-Wilhelm Niebuhr (Hg.), *Diakonie biblisch. Neutestamentliche Perspektiven*, BThSt 188, Göttingen 2021, 305 Seiten, ISBN: 978-3-7887-3506-7



Die Themenfelder „Diakonie“ und „Diakon\*innen“ sind inzwischen in der bibelwissenschaftlichen Forschung angemessen im Blick. Das dürfte auch mit ihrer gegenwärtigen und zukünftig wohl noch wachsenden Bedeutung für Kirche und Gesellschaft zu tun haben. Entsprechend verweist das Vorwort zu Beginn auf Diakonie als bekannte Marke: Sie „versteht sich programmatisch als: „Die soziale Arbeit der evangelischen Kirche““ (Vorwort V). Die 305 Seiten umfassende, bescheiden als „der vorliegende kleine Band“ (ebd.) bezeichnete Publikation präsentiert acht exegetische Studien zum neutestamentlichen Zeugnis – ergänzt durch einen Beitrag zur Verwendung von diakonia bei Philon von Alexandrien. Auch wenn der Untertitel „Neutestamentliche Perspektiven“ lautet, lässt der Titel „Diakonie biblisch“ auch alttestamentliche Perspektiven erwarten. Es werden zwar dazu keine eigenen Beiträge geboten, aber immer

wieder leuchten alttestamentliche Bezüge in den Artikeln auf. Zum einen wird die aktuelle Forschungsdiskussion um die Semantik „Dienst, Diener, dienen“ im Neuen Testament aspektreich aufgegriffen und weitergeführt, zum andern wird diakonisches Handeln biblisch, christologisch, anthropologisch und ethisch reflektiert (Vorwort VI). Den Beginn bildet Klaus Scholtisseks luzider Überblicksartikel „Neutestamentliche Grundlagen diakonischen Handelns“ (S.1-21). Am Anfang wird die alttestamentlich-frühjüdische Matrix der Verkündigung Jesu und der ersten Christen skizziert. Auf dieser Grundlage wird Jesus klassisch als „Diener der nahen Gottesherrschaft“ dargestellt. Nach der exegetischen Erhellung des Programmworts Jesu in Mk 1,14-15 wird dessen Leben und Sterben im Dienst der nahen Gottesherrschaft entfaltet. Paulus versteht sich als „Diener“ im „Dienst der Versöhnung“ (vgl. 2 Kor 5,14-21). „Diakonie bei Paulus“ wird anhand der Kollekte für die Armen in Jerusalem exemplifiziert (vgl. 2 Kor 8,1-9;

9,12-15; Röm 15,25-27). Zusammenfassend zeigt der Blick auf Jesus und Paulus: Alles christliche Handeln hat eine diakonische Dimension. Dementsprechend ist Diakonie Wesens- und Lebensäußerung der Kirche. Ein Kennzeichen nicht nur dieses Auftaktartikels: Anmerkungen mit umfassenden Literaturhinweisen liefern hilfreiche Hinweise zur Forschung in Geschichte und Gegenwart.

Im Anschluss an diesen Basisbeitrag werden vier Aufsätze zu den vier Evangelien geboten. Zunächst beleuchtet Karl-Wilhelm Niebuhr im Rekurs auf Mk 10,45 „Lebenshingabe als Grundimpuls Jesu. Eine Skizze zur Proexistenz als biblischer Grundlage für eine Theologie der *Diakonia*“ (S.23-51). Niebuhr weist einen theologischen Ansatzpunkt für diakonisches Handeln von Christen und Kirchen heute auf, indem er je eine historische, exegetische und theologische These vorlegt. Im galiläischen Wirken Jesu zeigt sich „Proexistenz“ (eine von Heinz Schürmann eingeführte Kategorie) insbesondere in der Zuwendung zu den „Randsiedlern“ (S.39). Heilungen und Makarismen illustrieren die Einheit von Jesu Tatwirken und seiner Wortverkündigung: Die Makarismen sind Sprechhandlungen, „überspitzt gesagt, Heilungen durch das Medium des Wortes“ (S.43). Die in der Lebenshingabe Jesu begründete Aufforderung der Zuwendung zu den sozial Schwachen fungiert als „Grundimpuls und Modell für die Diakonie der Kirche“ (S.48).

Der Heidelberger Neutestamentler Matthias Konradt widmet sich dem Matthäusevangelium: „Was ihr einem meiner geringsten Brüder getan habt‘ (Mt 25,40). Überlegungen zur Bedeutung diakonischen Handelns im Matthäusevangelium“ (S.53-90). Der Schlüsseltext Mt 25,31-46 ist im Kontext des diakonischen Handelns Jesu und seiner ethischen Forderung diakonischen Handelns im Matthäusevangelium insgesamt wahrzunehmen. Konradt bezieht bei seinen Ausführungen zur griechischen Wortgruppe *diakonein* die Debatte um die Thesen zu deren Bedeutung von Collins und Hentschel ein: Sie sprechen sich pointiert gegen das traditionelle Verständnis von *diakonein* als dienen, *diakonia* als Dienst und *diakonos* als Diener aus und plädieren für den Aspekt der Vermittlung (Collins) bzw. das Moment der Beauftragung ohne den Ausdruck eines niedrigen Dienens oder einer fürsorgenden Barmherzigkeit (Hentschel). Collins und Hentschel bestreiten zwar zu Recht das einseitige Postulat eines Ausgangs von der Grundbedeutung „Tischdienst“ im Konnex mit der Annahme eines niedrigen Status, ihre Infragestellung des Dienstcharakters zugunsten von Vermittlung oder Beauftragung „führt allerdings schwerlich auf einen semantisch überzeugenden Pfad“ (S.56). Zur Begründung dekonstruiert Konradt Collins‘ und Hentschels fragwürdige Interpretation einiger zentraler Texte aus der griechisch-römischen und frühjüdischen Literatur – mit folgendem Ergebnis: „Gegen Collins und Hentschel ist m.E. daran festzuhalten, dass die Wortgruppe im Allgemeinen eine Tätigkeit bezeichnet, die man für jemanden, um jemandes willen oder zugunsten von jemandem ausübt, wofür die Wortgruppe ‚Dienst, dienen, Diener‘ im Deutschen in einer Vielzahl von Fällen eine angemessene Übersetzung bietet“ (S.60f.). Die

Auflistung der Geringsten in Mt 25,31-46 ist nicht erschöpfend, sondern exemplarisch zu verstehen. Dementsprechend „ist die Liste der Barmherzigkeitstaten je nach gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu reformulieren“ (S.75). Mit den „geringsten Brüdern“ (Mt 25,40) sind im Rekurs auf die differenzierte Bruder-Terminologie nicht exklusiv die Nachfolger Jesu oder nur christliche Wandermissionare gemeint, sondern „allgemein Menschen in den genannten Notlagen“ (ebd.). Ein Blick auf die Brotbitte des Vaterunsers (Mt 6,11) rundet diesen überzeugenden Beitrag ab: „Wie in Mt 25,31-46 zeigt sich auch hier: Zwischenmenschliche Solidarität bildet für Matthäus ein wesentliches Moment der Gottesbeziehung selbst. Diakonie ist damit nach dem ersten Evangelium nichts weniger als ein Wesensmerkmal von Kirche, ohne welches Kirche nicht Kirche ist“ (S.90).

Wie bereits Niebuhr fasst auch Scholtissek im Rekurs auf das Programmwort Mk 10,45 das älteste Evangelium ins Auge: „Die messianische Diakonie Jesu und der Christusgläubigen im Markusevangelium“ (S.91-125). Wie schon Konradt setzt er sich auf erhellende Weise kritisch mit Hentschels Thesen zum Verständnis der Wortgruppe *diakonein* auseinander. Bilanzierend stellt Scholtissek Fragen an deren verdienstvolle Arbeit (S.104). Handelt es sich dabei um offene oder rhetorische Fragen? M.E. handelt es sich im letzteren Sinn um Gegenthesen, mit den Scholtissek plausibel für eine Verwendung der Wortgruppe *diakonein* über die Bedeutung von Beauftragung und auftragsgemäße Ausführung eines Auftrags hinaus votiert. Dieses Votum begründet er mit einer exegetischen Prüfung des Markusevangeliums als Makrokontext und von Mk 10,35-45 als Mikrokontext. Diakonie in der Nachfolge Jesu bedeutet einen Gegenentwurf zu weltlichem Machtdenken im römischen Reich. Dabei ist sich Markus der Gefahr des Machtmissbrauchs auch im engsten Jüngerkreis Jesu bewusst (vgl. Mk 9,33-37; 10,35-45).

Die Beiträge zum Lukas- und Johannesevangelium steuert ebenfalls Scholtissek bei. Das diakonisch hochrelevante Lukasevangelium analysiert er – erneut in kritischer Auseinandersetzung mit Hentschels Auslegung – mit folgendem Fokus: „Barmherzige und hörende Liebe (Lk 10,25-42). Das Doppelgebot der Liebe und die Diakonie im Lukasevangelium“ (S.127-158). Die beiden Perikopen Lk 10,25-37 und 10,38-42 sind spannungsreich aufeinander bezogen. Die Samariterparabel universalisiert barmherziges Hilfehandeln. Der Nächste ist nicht Objekt der liebenden Fürsorge, sondern Subjekt des Handelns. Dabei besteht diakonisches Hilfehandeln sozialetisch im Zusammenspiel von Samariter und Wirt „aus zwei Schritten: Erste Hilfe und Rehabilitation (Schutz in der Herberge; Finanzierung)“ (S.146). Die barmherzige Liebe in 10,25-37 bildet mit der hörenden Liebe in 10,38-42 im Kontrast zu Hentschels Auslegung eine Spannungseinheit: Sie „widersprechen sich nicht, sondern sind zwei Seiten einer Medaille. Sie erfüllen die Tora in der Auslegung Jesu und führen zum ewigen Leben“ (S.158). Spannend wäre noch eine Korrelation mit der Darstellung des Geschwisterpaars Maria und Marta in Joh 11,1-12,8 gewesen.

Scholtisseks Beitrag zum Johannesevangelium konzentriert sich auf die Fußwaschungserzählung: „Ein Beispiel habe ich euch gegeben ...“ (Joh 13,15). Die Diakonie Jesu und die Diakonie der Christen in der johanneischen Fußwaschungserzählung als Konterkarierung römischer Alltagskultur“ (S.159-188). Auch wenn die im vierten Evangelium nur mit drei Vorkommen vertretene Wortgruppe *diakonein* (Joh 12,26) in Joh 13,1-20 nicht erscheint, wird der Sache nach das Thema Diakonie in dieser Erzählung ausführlich thematisiert. Jesu Lebenshingabe in den Tod wird als „reinigender und beziehungsstiftender Lebensdienst“ (S.173) in Szene gesetzt. Diese Inszenierung dekonstruiert im Sinne einer „paradoxen Intervention“ geprägte hierarchische Verhaltens- und Denkmuster. Denn: „eine wiederholte und wechselseitige Verpflichtung zur Fußwaschung ist der griechisch-römischen Kultur zutiefst fremd“ (S.180f.). Die Diakonie Jesu und der Christen erweist sich somit als „gegenkulturelle Praxis“ (S.183). Deren drei Kennzeichen sind „*reframing*, innergemeindliche Diakonie und missionarische Diakonie“ (S.185).

Den ersten der beiden folgenden Paulus-Beiträge bietet wiederum Scholtissek: „Diakonie der Versöhnung. 2 Kor 5,14-21 – ein Kleinod paulinischer Theologie“ (S.189-222). Diese Diakonie der Versöhnung gründet im unverfügbaren stellvertretenden Tod Christi und seiner Auferweckung. Diakonischer Grundimpuls der paulinischen Ethik ist das Motiv der proexistenten „Liebe Christi“ (S.219). Abschließend liegt das Augenmerk auf dem paulinischen Verständnis von *diakonia* bzw. *diakonos* im zweiten Korintherbrief. Wiederum im kritischen Gespräch mit Hentschels Interpretationsansatz ist *diakonos* für den Apostel „*kein neutraler, technischer Begriff*“, sondern „im hohen Maße *existenziell*“ (S.221): Nur wer selbst mit Christus versöhnt und von dessen Liebe bestimmt ist, kann wirksam den „Dienst der Versöhnung“ ausüben – als „Gleichnis für das Versöhnungshandeln Gottes“ (S.222).

Manuel Vogel befasst sich mit „Leidensgemeinschaft (Phil 3,10). Mutmaßungen zur Anthropologie diakonischen Handelns anhand einiger Paulustexte“ (S.223-257) – und zwar anhand von Phil 3,1-11; 2 Kor 1,3-7 und 1 Thess 2,14-16. In Phil 3,1-11 bildet der Apostel mit der Gemeinde „die *communitas* derer, die das Leidensgeschick Jesu teilen“ (S.237). Aus 2 Kor 1,3-7 geht hervor, dass sich Trostgemeinschaft in der Leidensgemeinschaft als „eine starke soziale Kraft“ (S.247) entwickelt. 1 Thess 2,13-16 „hebt vielmehr darauf ab, dass Nichtjuden aus dem, was Juden von Juden erleiden, Hoffnung schöpfen“ (S.255).

Den Abschluss markiert Jan Quenstedts Untersuchung „Das Wortfeld *Diakonia* bei Philon von Alexandrien. Sterne, Priester, Zähne und andere Diakone“ (S.259-288). Philon befindet sich in zeitlicher Nähe zum frühen Christentum, sein Werk ist ein eindrücklicher Beleg für die Verbindung von jüdischer Tradition mit hellenistischem Denken. Mit seinen Hinweisen zur Verwendung des Lexems *diakonein* eröffnet Quenstedt „exemplarische Einblicke in einen möglichen semantischen Fundus des hellenistischen Judentums, aus dem die neutestamentlichen Autoren geschöpft haben könnten“ (S.262). Die Wortgruppe *diakonein* ist in

den philonischen Schriften nur 14-mal belegt. Dazu kommen 10 Belege mit dem Präfix *hypo-* ohne signifikanten Bedeutungsunterschied. Sie sind wie der Terminus *diakonikos* nicht im Neuen Testament zu verzeichnen. Die Durchsicht der philonischen Schriften mit der Wortgruppe *diakonein* ergibt: Im Unterschied zu Belegen mit dem *hyperet-*Stamm kommt dem *diakon-*Stamm keine exponierte Rolle zu, um Dienste bzw. Dienstleistungen zu bezeichnen. Für eine inhaltliche Bestimmung ist der je spezifische Verwendungskontext ausschlaggebend. Wie vielfältig diese Zusammenhänge sind, zeigen die exemplarischen Bezüge auf Sterne, Priester und Zähne. Bei der Wortgruppe *diakonein* handelt es sich omit bei Philon um eine flexible Begrifflichkeit, um – durch eine Erfüllung von Aufgaben und Aufträgen gekennzeichnete – Abhängigkeitsverhältnisse bzw. Beziehungsgefüge zu beschreiben. Diese Beschreibung umfasst nicht nur zwischenmenschliche Kommunikation, sondern auch die Kommunikation mit dem Göttlichen. Immer geht es um „ein Beziehungsgeschehen, dessen Herausarbeitung auch in der Betrachtung der neutestamentlichen Belegstellen für das Wortfeld und seine Kontexte Aufmerksamkeit geschenkt werden muss“ (S.288).

Zu guter Letzt finden sich hilfreiche Register zur Erschließung des eine aufmerksame Lektüre verdienenden aufschlussreichen Bandes (S.289-305: Sach-, Stellen- und Autorenregister).

„Wir hoffen, dass der vorliegende Band sowohl Impulse für die Forschung geben kann als auch vielen interessierten Leserinnen und Lesern Orientierung und Antworten vermittelt bei Fragen wie: Woher kommt die Diakonie? Was ist das Besondere an Diakonie? Was hat Diakonie mit Bibel und Kirche zu tun?“ (Vorwort VII) Diese zu Beginn geäußerte Hoffnung ist nach der Lektüre dieses instruktiven Bandes wohl begründet – und dürfte sich vor allem für akademisch affine Leserinnen und Lesern realisieren.

Ich hege die Hoffnung auf einen Folgeband: vielleicht mit einem Forschungsbericht zu Diakonie in der Bibel, mit Beiträgen zu alttestamentlichen Perspektiven, zur Weiterführung der behandelten neutestamentlichen Schriften (siehe nur S.164 Anm.11: „Joh 13 verdient eine neue, intensive exegetische Diskussion.“) sowie zu noch nicht in den Blick genommenen Briefen mit besonderer diakonischer Relevanz (z.B. 1 Tim; Jak; 1 Petr).

# Stimmen aus dem Katharinenhof Großhennersdorf

Dorothea Schweizer

Rezension zu *Evangelische Stiftung Diakoniewerk Oberlausitz* (Hg.), *HERR, höre meine Stimme. Stimmen aus dem Katharinenhof Großhennersdorf. Festschrift anlässlich des 300-jährigen Bestehens des Katharinenhofs Großhennersdorf, Herrnhut 2021, 240 Seiten, 18 Euro, ISBN: 978-3-9811795-5-2.\**

Vor 300 Jahren, am 30. August 1721, stiftete Henriette Sophie Freiin von Gersdorff (1686-1761) Teile ihres Gutes Hennersdorf als Armen- und Waisenhaus. Dieses erhielt später den Namen Katharinenhof zu Ehren ihrer Mutter Henriette Katharina von Gersdorff (1648-1726), die eine wichtige Wohltäterin war und enge Verbindungen zu Philipp Jakob Spener und der pietistischen Reformbewegung hatte. Mit ihrer Frömmigkeit und durch ihr weltoffenes, tätiges Christentum prägte Henriette Katharina von Gersdorff nicht zuletzt ihren berühmten Enkel, Nikolaus Ludwig von Zinzendorf (1700-1760), der bei ihr aufwuchs und dem sie 1722 ihr Rittergut Berthelsdorf verkaufte, auf dem mährische Glaubensflüchtlinge im selben Jahr die Herrnhuter Ansiedlung gründeten, aus der später die Brüdergemeine erwuchs.



EVANGELISCHE STIFTUNG  
DIAKONIEWERK OBERLAUSITZ

Der Katharinenhof ist seit 300 Jahren Ort diakonischer Praxis: Für Waisenkinder, mittellose Menschen, insbesondere Kinder mit Behinderung und viele mehr wurde der Katharinenhof zum Zuhause und zur Bildungsstätte. Anlässlich des 300-jährigen Bestehens hat die Evangelische Stiftung Diakoniewerk Oberlausitz eine Festschrift herausgegeben. Diese konzentriert sich auf die vergangenen 100 Jahre und bietet somit Einblicke in die Zeit vor und während des Nationalsozialismus, die Zeit der DDR und die Zeit nach der

Friedlichen Revolution. Einen knappen Überblick über die bewegte Geschichte des Katharinenhofs bietet der chronologische Überblick am Ende der Festschrift (S. 230-232).

\* Die Festschrift ist aktuell nicht über den Buchhandel verfügbar, sondern zu bestellen über [festschrift@diakoniewerk-oberlausitz.de](mailto:festschrift@diakoniewerk-oberlausitz.de).

In der Festschrift finden sich sowohl wissenschaftliche Einordnungen als auch zahlreiche lebensgeschichtliche Erinnerungsbeiträge sowie Fotos und Bilder aus dem Leben im Katharinenhof.

Thomas Hörnig porträtiert Dr. Ewald Meltzer, der über drei Jahrzehnte lang bis 1939 als Anstaltsarzt im Katharinenhof tätig war (S. 29-41). Als langjähriger Leiter prägte Meltzer die herausfordernde Zeit vor und während des Nationalsozialismus. Im Beitrag wird Meltzers ambivalentes Werk deutlich; als christlicher Eugenetiker befürwortete er früh Zwangssterilisationen von Menschen mit Behinderung, aber war zugleich Gegner der „Euthanasie“.

Neben dieser historischen Einordnung leistet die Festschrift eine wichtige Erinnerungsarbeit. Zwei ausgewählte Schicksale der NS-Zeit im Katharinenhof kommen mit ihren individuellen, familiär und gesellschaftlich komplizierten Lebensgeschichten zu Wort (S. 68-73 und 74-79). Diese und weitere eindruckliche Erinnerungsbeiträge verdanken sich Interviews mit Bettina Westfeld.

Die Erinnerungen und Aufzeichnungen ehemaliger und aktueller Mitarbeitender zeigen deutlich die spezifischen Herausforderungen und Möglichkeiten ihrer Arbeit im jeweiligen zeitlichen Kontext. Viele verstanden und verstehen ihre Tätigkeit wesentlich als Beziehungsarbeit, die jenen gilt, die besonders bedroht sind gesellschaftlich ausgeschlossen zu sein. Der christlich-diakonische Auftrag wird in den Lebensgeschichten vielfältig deutlich; etwa im Bemühen um die Abendmahlsteilnahme von Menschen mit Schwerstmehrfachbehinderungen in den 1980er Jahren (S. 101-105).

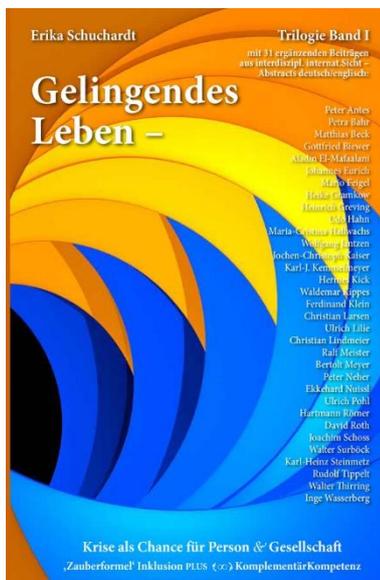
Die Festschrift zeigt anschaulich, dass der Katharinenhof nicht „Pflegefälle“ versorgen, sondern Menschen unterstützen will, wesentliche Erfahrungen trotz ihrer Einschränkungen zu machen: Bildung, Feiertage, Arbeit, Urlaube, Freundschaften, kurz: das „normale“ Leben.

Der Rückblick auf das vergangene 20. Jahrhundert demonstriert in aller Deutlichkeit die vielen Barrieren vor denen Bewohnerinnen und Bewohner sowie Mitarbeitende des Katharinenhofs standen. Zugleich ist die Festschrift ein eindruckliches Zeugnis dafür, dass das Anliegen der Namensgeberin Henriette Katharina von Gersdorff weiterhin Bestand hat: Das weltoffene, tätige Christentum vollzieht sich in der konkreten diakonischen Praxis.

# Trilogie: Gelingendes Leben – ∞ Krise als Chance für Person & Gesellschaft\*

Peter Antes

Rezension zu Erika Schuchardt, *Trilogie: Gelingendes Leben ∞ – Krise als Chance für Person & Gesellschaft*, Bielefeld 2021, Band I-III, 933 Seiten, erhältlich als elektronisches und gedrucktes Buch: E-Book: ISBN 978-3-935972-58-1; Kartoniertes Buch: ISBN 978-3-935972-59-8.



Band I: ‚Zauberformel‘ Inklusion PLUS ∞ KomplementärKompetenz, Bethel-Verlag, Bielefeld 2021, 413 Seiten



Band II: 31 ergänz. Beiträge aus interdisziplinärer, internationaler Sicht, Bethel-Verlag, Bielefeld 2021, 315 Seiten



Band III: Buchpräsentations-/ TV-Doku DPG Deutscher Bundestag, Bethel-Verlag, Bielefeld 2021, 222 Seiten

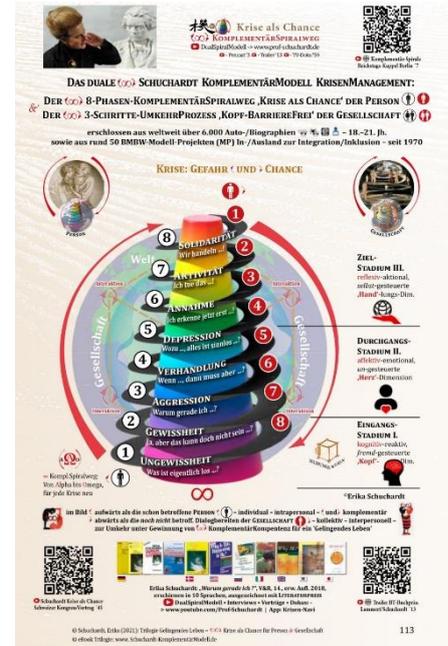
Erika Schuchardt, Professorin für Bildungsforschung und Erwachsenenbildung an der Leibniz Universität Hannover (LUH), Trägerin des Literaturpreises, langjährige Abgeordnete im Deutschen Bundestag (MdB) sowie Mitglied in verschiedenen Gremien des World Council of Churches (WCC) und der Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), sowie Vizepräsidentin der Deutschen UNESCO-Kommission (DUK) und Gründerin der Bundes-AG „Den Kindern von Tschernobyl“ (BAG), fasst in diesem reich bebilderten Buch die wichtigsten Ergebnisse und Einsichten aus ihrer Forschung zur Krisenbewältigung zusammen, wie sie in

\* Die ungekürzte Rezension finden Sie unter <http://www.prof-schuchardt.de/images/flaggen/Presse-Info-2021-DS.pdf> (letzter Zugriff: 24.11.2021).

ihrem Buch „Warum gerade ich?“ in 14 Aufl. mit Übersetzungen in 10 Sprachen – bereits als Erfolgsgeschichte – herausgearbeitet wurden.

Sie hat dazu 6000 Lebensgeschichten aus 4 Jahrhunderten studiert und ist zu dem Schluss gekommen, dass all diese Menschen – die Betroffenen wie die sie Begleitenden – die gleichen Phasen durch Eingangs-, Durchgangs- und Ziel-Stadium durchlaufen, die sich, wenn sie ihren Weg zu Ende gehen, als ∞ KOMPLEMENTÄRSPIRALWEG IN 8 SPIRALPHASEN – errungen mit Kopf, Herz und Hand – darstellen lassen:

1. SPH. (SPIRALPHASE) UNGEWISSEIT: *Was ist eigentlich los...?*, 2. SPH. GEWISSEIT: *Ja, aber das kann doch nicht sein...?* (primär 'Kopf' fremd-gesteuertes Eingangs-Stadium I), 3. SPH. AGGRESSION: *Warum gerade ich...?*, 4. SPH. VERHANDLUNG: *Wenn... dann muss aber...?*, 5. SPH. DEPRESSION: *Wozu..., alles ist sinnlos...?* (primär 'Herz' un-gesteuertes Durchgangs-Stadium II), 6. SPH. ANNAHME: *Ich erkenne jetzt erst...!*, 7. SPH. AKTIVITÄT: *Ich tue das...!*, 8. SPH. SOLIDARITÄT: *Wir handeln...!* (primär 'Hand'-lung selbst-gesteuertes Ziel-Stadium III). Dabei durchlaufen die schon betroffenen Personen diese Spiralphasen in aufsteigender Linie von der UNGEWISSEIT (1) bis zur SOLIDARITÄT (8), während die noch nicht betroffenen Dialogbereiten der Gesellschaft diesen Weg abwärts, d.h. in umgekehrter Reihenfolge gehen (vgl. dazu Abb., Buch-Trilogie Band I, S.113).



„Gelingendes Leben“ stellt eine Art Abschluss eines Denk-Anstoßes dar, der mit dem universalen ∞ 8 PHASEN-KOMPLEMENTÄRSPIRALWEG 'KRISE ALS CHANCE' der Person begonnen hat und dann im Laufe der verschiedenen Auflagen von „Warum gerade ich?“ und den weiteren Veröffentlichungen Erika Schuchardts zu einem ∞ KOMPLEMENTÄR-MODELL KRISEMANAGEMENT für Person & Gesellschaft geworden ist. Das heißt: Gleicherweise gehen auch Dialogbereite der Gesellschaft den ∞ 3-SCHRITTE-UMKEHRPROZESS ‚KOPF-BARRIEREFREI‘ zum ‚Gelingenden Leben‘, also dual gleich der Doppelhelix der DNA erwecken beide gemeinsam zu neuem Leben. Drei Schlüsselbegriffe sind hierfür charakteristisch: ∞ Komplementarität, Religion und Liebe.

Durch den aus der Physik übernommenen Begriff der ∞ Komplementarität (vgl. Abstract RÖMER Band I, S. 364 und seinen vollst. Beitrag Band II, S.636-646) ist eine Wende in der Blickrichtung vollzogen. Während der ∞ 8-PHASEN-KOMPLEMENTÄRSPIRALWEG den Umgang mit der Krise beim einzelnen Menschen beschreibt, stellt das ∞ KOMPLEMENTÄRMODELL die Krise in einen größeren, bildungspolitischen und gesellschaftlichen Rahmen und löst damit die Dichotomie zwischen kranken- oder behinderten- und sog. ‚normalen‘ Menschen auf, denn alle werden aktive Mitglieder im KrisenManagement.

Nach Erika Schuchardt kommt dabei der Religion eine große Bedeutung zu. Als Christin denkt sie vor allem an Gott im Sinne von KANTS „zugefallen von Gott“. Diese monotheistische

Sichtweise weitet den Rahmen über das Christentum hinaus aus: Judentum und Islam sind hier miterfasst. Die sinnstiftende Funktion von Religion ist ein psychologischer Stabilisierungsfaktor vieler Menschen, bindet sie ein in ein großes Sinngefüge.

Schließlich ist die *Liebe als Eros oder Agape* wie im Falle des Nobelpreisträgers J.F. Nash das eigentliche Movens für ein gelingendes Leben (vgl. S. 325ff). Auch hier kann der Rahmen breiter sein als durch den christlich geprägten Begriff der Liebe. Es ist die SOLIDARITÄT (8. Sph.), die das sinnstiftende Dasein zum ‚*Gelingendem Leben*‘ werden lässt.

Damit ist ein bildungspolitisches Programm von höchster gesellschaftlicher Relevanz umrissen. Die 31 ergänzenden Beiträge aus interdisziplinärer und internationaler Sicht Band II, legen davon beredtes Zeugnis ab, nicht zuletzt die 13 Laudationen in der DPG Dt. Bundestag Band III<sup>1</sup>. Deshalb ist Schuchardts Trilogie große Verbreitung und gebührender Erfolg zu wünschen. Zugleich rege ich an, Religion und Solidarität im größeren Rahmen kultureller Vielfalt weiterzudenken, um weltweit Menschen in das hier entworfene ∞ Komplementärmodell KrisenManagement ‚Krise als Chance‘ gesellschaftlich/bildungspolitisch einzubeziehen.

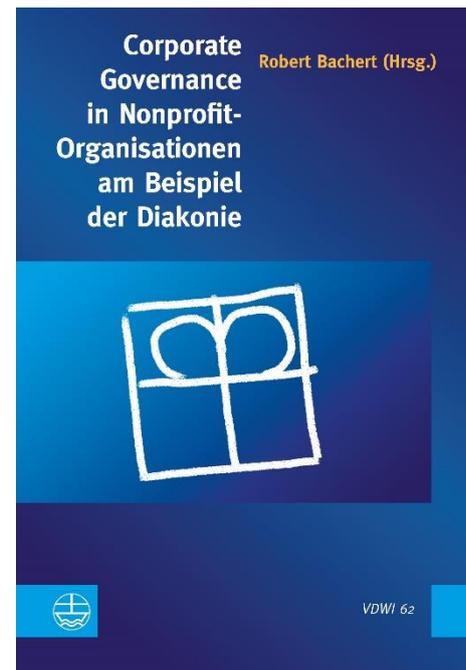
---

<sup>1</sup> Für die Doku: [https://www.youtube.com/watch?v=TYx0o\\_xUvvU&t=8s](https://www.youtube.com/watch?v=TYx0o_xUvvU&t=8s) (letzter Zugriff: 24.11.2021).

## **5. Neuerscheinungen**

## Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen am Beispiel der Diakonie (VDWI 62)

*Robert Bachert*



Nonprofit-Organisationen haben sich auf den Weg gemacht, Corporate Governance Kodizes für sich und ihre angeschlossenen Mitgliedseinrichtungen einzuführen. Die führenden Wohlfahrtsverbände, insbesondere die Diakonie, haben sich die ständige Aktualisierung im Anschluss an die Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance-Kodexes zum Anliegen gemacht. Neben der Sinnhaftigkeit der Anwendung eines Kodexpapieres sehen Sozialunternehmen vor allem in der Entwicklung von professioneller Führungskultur einen entscheidenden und zeitgemäßen Vorteil.

Das Werk richtet sich an Praktiker, die im Rahmen ihrer Tätigkeit mit den Fragen der Umsetzung der Corporate Governance konfrontiert werden. Insbesondere werden dabei die Mitglieder der Leitungs- und Aufsichtsgremien in den Nonprofit-Organisationen angesprochen.

Mit Beiträgen von Tobias Allkemper, Robert Bachert, Hans-Christoph Reese, Manfred Speckert, Michael Vothknecht und Mathias Wendt.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig

2020

304 Seiten

Paperback

ISBN 978-3-374-06527-1

## Zum Dienst berufen und brüderschaftlich geprägt (VDWI 63)

Sozial- und personengeschichtliche Analyse  
Männlicher Diakonie am Beispiel der  
Brüderschaft des Evangelischen Johannesstifts  
1910-1945

*Lukas-Georg Schima*



Das Brüderhaus des Evangelischen Johannesstifts Berlin ist eine der ältesten und bedeutsamsten Ausbildungsstätten der Männlichen Diakonie. Damit stellt sie eine der Wurzeln professioneller Sozialer Arbeit in Deutschland dar.

Erstmals wird anhand nicht veröffentlichter, personenbezogener und autobiographischer Dokumente die Brüderschaft als eine soziale Organisation in der Zeit von 1910 und 1945 untersucht. Es wird deutlich, wie die Institution gleichsam die Brüder prägte und von ihnen geprägt wurde. Damit kann ein Bild der Männlichen Diakonie in ihrer profiliertesten Epoche gezeichnet werden, welches – abseits von Leitfiguren und Funktionsträgern – auch individualbiographisch verankert ist.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig

2020

392 Seiten

Paperback

ISBN 974-3-374-06708-4

## **Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung (VDWI 64)**

Ein unternehmerischer Beitrag unter Anwendung von Instrumenten der strategischen Planung

*Martin Holler*



Sozialräume sind eine zentrale Bezugsgröße in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung. Eine Zuwendung zum Sozialraum stellt Leistungserbringer vor komplexe Aufgaben. Eine dieser Aufgaben ist die Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume. In der Praxis zeigt sich, dass es für Leistungserbringer herausfordernd ist, spezifische Strategien zur Förderung sozialräumlicher Inklusion zu entwickeln. Ebendiese Herausforderung wird in diesem Werk aufgegriffen. Durch Anwendung von Instrumenten der strategischen Planung wird aufgezeigt, wie spezifische Strategien zur Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume durch Leistungserbringer in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung unter besonderer Beachtung der Perspektiven von Menschen mit Behinderung entwickelt werden können.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig

2020

352 Seiten

Paperback

ISBN 978-3-374-06726-8

## Sozialethik als Kritik

*Prof. Dr. Michelle Becka, Prof. Dr. Bernhard Emunds,  
Prof. Dr. Johannes Eurich, Prof. Dr. Giesela Kubon-Gilke,  
Prof. Dr. Thorsten Meireis, Prof. Dr. Matthias Möhring-Hesse*



Kritisiert wird gegenwärtig viel – und auch Kritik wird kritisiert.

In dieser Situation sucht dieser Sammelband auszuweisen, wie in einer christlichen Sozialethik Kritik betrieben wird: Sie zielt auf die Kritik der Unvernunft der die Menschen bestimmenden, zugleich von Menschen geschaffenen Ordnungen der Gesellschaft– und dies im Interesse an vernünftigeren Ordnungen ihres Zusammenlebens. Gesellschaftskritik als Vollzug praktischer Rationalität gibt es freilich nicht ohne Herrschaftskritik und nicht ohne Kritik von Ausschluss und Subalternität. Ausdrücklich wird in diesem Band der neutrale Vollzug »der Vernunft« ausgeschlossen; stattdessen wird die in der eigenen Gesellschaftskritik vollzogene praktische Rationalität normativ grundiert.

Nomos Verlag

2020

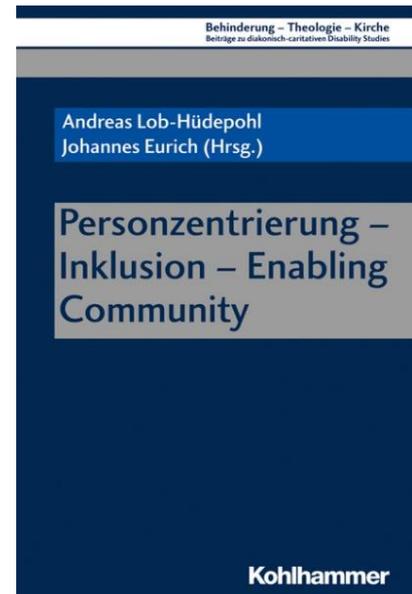
285 Seiten

Broschiert

ISBN 978-3-8487-6742-7

## Personenzentrierung – Inklusion – Enabling Community (Behinderung – Theologie – Kirche 13)

*Andreas Lob-Hüdepohl, Johannes Eurich (Hg.)*



Unter dem Stichwort Personenzentrierung vollzieht sich seit den 1990er Jahren ein paradigmatischer Wechsel in der Finanzierung und Ausgestaltung von Hilfen im Kontext von psychischer Erkrankung und Behinderung: von einer institutionenzentrierten Logik der Organisation hin zu teilhabeorientierten, offenen und individuellen Hilfearrangements. Auch das zukünftige Bundesteilhabegesetz soll die Eingliederungshilfe zu einem modernen Teilhaberecht umformen, das sich am individuellen Bedarf orientiert. Der Band schärft einerseits das Konzept der Personenzentrierung und richtet andererseits den Blick auf seine Spannungsfelder sowie auf gesellschaftliche wie politische Handlungsbedarfe und Gestaltungsmöglichkeiten. Im Austausch von Beitragenden aus der Arbeit mit Menschen mit Behinderung, aus Wissenschaft und Politik werden neben Herausforderungen auch Konzepte und Beispiele so genannter Enabling Communities als Person-sorgender Gemeinschaften in den Blick genommen und diskutiert.

Kohlhammer Verlag

2019

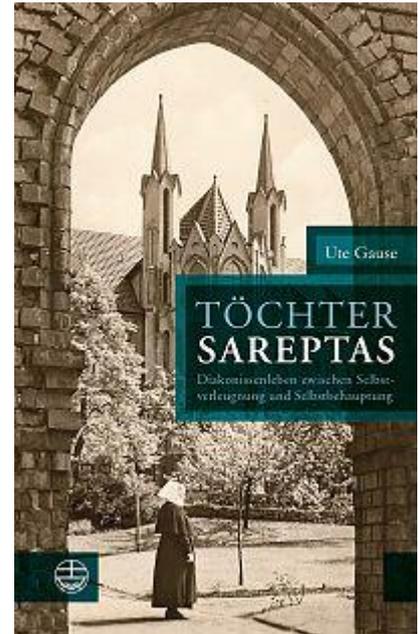
194 Seiten

ISBN 978-3-17-034979-7

## Töchter Sareptas

Diakonissenleben zwischen Selbstverleugnung  
und Selbstbehauptung

*Ute Gause*



Diakonissen haben im 19. und bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts in Gemeinden und Krankenhäusern zentrale diakonische Funktionen wahrgenommen und sind unverzichtbarer Bestandteil der Kirchengeschichte. Die 1869 gegründete Westfälische Diakonissenanstalt in Bielefeld, die später den Namen Sarepta erhielt, war zeitweise die größte Diakonissenanstalt innerhalb Deutschlands. Über die konkreten Lebens- und Arbeitsbedingungen der Schwestern, ihre Motive und Überzeugungen existieren erst wenige Forschungen.

Ute Gause untersucht anhand von Archivmaterial die Lebensläufe dreier Frauen: den der ersten Vorsteherin Sareptas Emilie Heuser (1822–1898); einer Frau aus dem erweckten Siegerland, Anna Siebel (1874–1975), die über 40 Jahre als Gemeindegewesster im Ruhrgebiet arbeitete; und schließlich den Lebenslauf der promovierten Psychologin Liese Hofer (1920–2009), die als kritische Diakonisse für Reformimpulse Sareptas steht. So entsteht anhand dieser exemplarischen Frauen ein lebendiges Bild einer Institution, die maßgeblich von diesen getragen und gestaltet wurde.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig

2019

296 Seiten

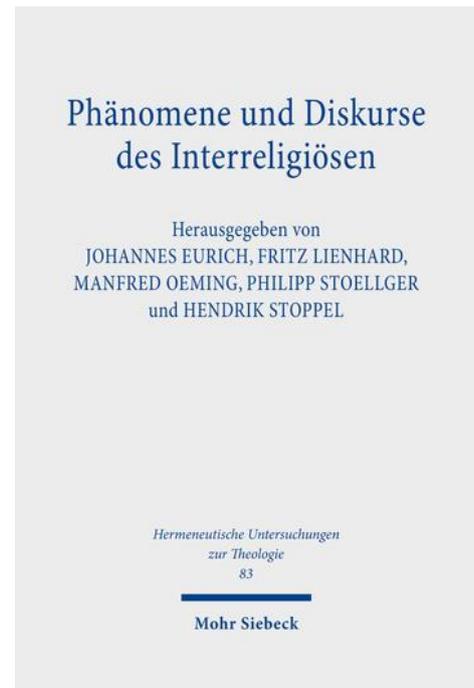
Paperback

ISBN 978-3-374-06192-1

## Phänomene und Diskurse des Interreligiösen

Beiträge aus christlicher Perspektive

*Johannes Eurich, Fritz Lienhard, Manfred Oeming,  
Philipp Stoellger, Hendrik Stoppel (Hg.)*



Das Phänomen der Begegnung zwischen verschiedenen Religionen ist vermutlich so alt wie die Menschheit und besteht seitdem sie religiös kommuniziert. Die Räume der Begegnung und die Diskurse, die sich daran entzünden, verändern sich dagegen ständig. Der vorliegende Band vereint Beiträge der internationalen Tagung »Formen und Funktionen der Interreligiosität«, die im Oktober 2018 in Heidelberg stattfand, mit Beiträgen weiterer Autoren, um den Phänomenen und Diskursen des Interreligiösen aus christlicher Sicht auf die Spur zu kommen. Der Bogen spannt sich von den Diskursen in biblischen Texten und der Geschichte anderer Religionsgemeinschaften über die zeitgenössische systematisch-theologische Diskussion und Ansätze einer normativen Fassung des Themas hin zu den Phänomenen in konkreten Handlungsfeldern der Gegenwart und im Alltag der Angehörigen der verschiedenen Religionsgemeinschaften.

Mohr Siebeck Verlag

2021

343 Seiten

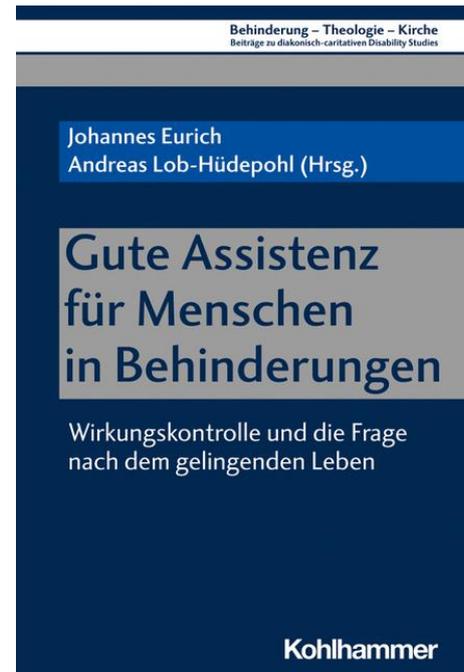
Broschiert

ISBN 978-3-16-159254-6

## **Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen**

Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben

*Johannes Eurich, Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.)*



Wirkungskontrolle in sozialen Professionen lässt sich keineswegs auf die Klärung von technisch-organisatorischen Fragen reduzieren. Leistungserbringer sind vor allem gegenüber den Leistungsberechtigten, aber auch den Leistungs- und Rehabilitationsträgern verpflichtet, die Qualität, also die "gute Wirkung" zu sichern und nachzuweisen. Diese Qualitätskontrolle erfordert jedoch nicht nur eine grundsätzliche Klärung, worin die "gute Wirkung" besteht, sondern wirft auch die Fragen auf, wer diese Qualität der Leistungserbringung definiert, wie sich "gute Wirkung" messen und wodurch sie sich steuern lässt. Dabei besteht die Gefahr einer bewussten oder unbewussten Orientierung an bestimmten Leitbildern eines gelingenden Lebens, die den Leistungsberechtigten aufoktroiert werden.

Kohlhammer Verlag

2021

262 Seiten

Kartoniert

ISBN 978-3-17-037689-2

## Kompetenzerweiterung im Alter (VDWI 65)

Eine Untersuchung der spezifischen Chancen von Mentoring-Projekten für die kirchliche Altenbildung

*Ute Catrin Bühner*



Welchen Beitrag kann kirchliche Bildung für und mit Ältere(n) leisten, um die vielfältigen Kompetenzen Älterer sichtbar zu machen? Wie kann in Zeiten des demografischen Wandels Beteiligungsgerechtigkeit begünstigt werden? Wie kann digitale Exklusion im Alter verringert, wie das intergenerationelle Miteinander gefördert werden?

Die Autorin geht in vorliegender Monografie derlei Fragen nach – und entwickelt schließlich die Vision, Mentoring-Projekte mit Älteren als Keimzellen für generationenübergreifende Inklusions-Netzwerke zu gestalten. Hierdurch wird aufgezeigt, welches Potenzial dem Format des Mentoring innewohnt und: welchen Beitrag es leisten kann zur Wandlungs- und Innovationsfähigkeit von Kirche und zum Etablieren einer digitalisierten Zivilgesellschaft.

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig

2021

312 Seiten

Paperback

ISBN 978-3-374-07021-3

**6. Meldungen aus dem Diakoniewissenschaftlichen Institut  
2020/2021**

## **Dr. Anika Albert wird Juniorprofessorin am Lehrstuhl für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement**

Prof. Dr. Anika Christina Albert tritt ihr neues Amt am 1. Mai 2021 am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement (IDM) am Standort Bethel an. „Diakonie ist Wesens- und Lebensäußerung der Kirche“, sagt sie. „Um das immer wieder neu zu verstehen, braucht es eine offene und kritische Auseinandersetzung mit aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen und Entwicklungen wie Digitalisierung, demographischer Wandel oder auch der Corona-Pandemie.“

2009 wurde sie am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg mit einer diakoniethologischen Dissertation zum Thema „Helfen als Gabe und Gegenseitigkeit“ promoviert. Hier arbeitete Albert als akademische Mitarbeiterin und war von 2011 bis 2014 auch als Dozentin für Systematische Theologie und Ethik an der Evangelischen Hochschule Freiburg tätig. Außerdem nahm sie weitere Lehraufträge wahr und engagierte sich in verschiedenen europäischen Forschungsprojekten.

Seit 2014 ist sie Fellow im Margarete von Wrangell-Habilitationsprogramm für Frauen und forscht als wissenschaftliche Mitarbeiterin am DWI zum Thema „Menschenwürde und Lebensqualität. Perspektiven theologischer Ethik auf Alter, Demenz und Technik“.

## **Dr. Martin Holler erhält Wichernpreis 2021**

Der Wichernpreis wird alle zwei Jahre vom Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement (IDM) der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel vergeben und würdigt junge akademische Qualifikationsarbeiten in der Diakoniewissenschaft. Der mit 10.000 Euro dotierte Hauptpreis ging 2021 an Martin Holler, den Leiter der Unternehmensentwicklung der Johannes-Diakonie Mosbach in Baden-Württemberg.

Holler erhält die Auszeichnung für seine Dissertation am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg. In der Doktorarbeit mit dem Titel "Die Mit-Gestaltung inklusiver Sozialräume in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung" konzipiert Martin Holler ein dynamisches Prozess-Modell zur Gestaltung inklusiver Sozialräume durch verschiedene Akteure und bezieht ethische, theologische und pädagogische Aspekte und praktische Vorschläge zur Raumeignung ein. Hollers ausgezeichnete Arbeit wurde in der Evangelischen Verlagsanstalt Leipzig 2020 veröffentlicht und wird in dieser Ausgabe des DWI-Jahrbuchs bei den Neuerscheinungen vorgestellt.

## **Nachrufe**

Mit großer Betroffenheit hat uns die traurige Nachricht vom Tod zweier ehemaliger Mitarbeitender des Diakoniewissenschaftlichen Instituts erreicht:

Im April 2021 ist Prof. Dr. Renate Zitt unerwartet verstorben. Als junge Theologin absolvierte sie das Diplom-Aufbaustudium Diakoniewissenschaft am Diakoniewissenschaftlichen Institut und wirkte in ihren Heidelberger Jahren in der diakoniewissenschaftlichen Forschung und Lehre. Sie wurde zu einer auch international bedeutenden, leidenschaftlichen Diakoniewissenschaftlerin. Seit 2003 war sie an der Evangelischen Hochschule Darmstadt tätig und engagierte sich herausragend in der Lehre, die bei ihren Studierenden einen überragenden Ruf hatte. Als Professorin für Religionspädagogik und Gemeindepädagogik betonte sie, dass Mitarbeitende in sozialen und helfenden Berufen den Anderen in seiner sozialen Wirklichkeit wahrnehmen müssen und sich Gemeindepädagogik in Theorie und Praxis als lebensdienlich erweisen soll. Ihre Publikationen bereichern den diakoniewissenschaftlichen Diskurs.

Ende November 2021 ist Prof. Dr. Volker Herrmann nach schwerer Krankheit verstorben. Volker Herrmann war lange Jahre als studentischer Mitarbeitender und später als wissenschaftlicher Assistent am DWI tätig, bevor er den Ruf auf die Professur für Diakoniewissenschaft, ebenfalls an der Evangelischen Hochschule Darmstadt (am Studienstandort Hephata/Schwalmstadt), angenommen hat. Seine große fachliche Leidenschaft war die Geschichte der Diakonie, die er in seiner Dissertationsschrift wie auch in späteren Forschungsprojekten wie etwa der Herausgabe der *Wichern-Predigten* verfolgt hat. Sein hohes fachliches Wissen hat er unprätentiös in Gespräche und Diskussionen eingebracht, seine menschliche Wärme und Zugänglichkeit haben ihn als einen gleichermaßen beliebten wie geachteten Kollegen und Lehrer hervortreten lassen. Bis zuletzt hat er als Herausgeber der Veröffentlichungsreihe des Diakoniewissenschaftlichen Instituts mitgewirkt und war am Planen eigener weiterer Publikationen.

Wir vermissen beide sehr und trauern um zwei sehr verdiente KollegInnen!

## **Veranstaltungshinweise 2022**

### **Fachtagung: Mission Investing. Neue Formen der Philanthropie in Kirche, Diakonie und Gesellschaft**

09.05. bis 10.05.2022

Veranstaltungsort: Evangelisches Augustinerkloster zu Erfurt

Die Verzahnung zwischen dem gemeinwohlorientierten Dritten Sektor und der Kapitalanlage wächst. Zugleich unterliegen Kirche und Diakonie Sparzwängen, die sich auf bestehenden Aktivitäten auswirken und zum Teil drastische Ausgabenkürzungen zur Folge haben.

Wie kann das Modell der Stiftungsökonomie in die aktuelle gesellschaftliche Situation eingeordnet und ihre zivilgesellschaftliche Bedeutung eingeschätzt werden? Welche Entwicklungen im Stiftungssektor sind für die Kirchen und diakonische Einrichtungen zentral und wie können Kirche und Diakonie daran auf ethisch reflektierte Weise teilhaben?

Unter dem Titel Mission Investing sollen auch neuere Ansätze behandelt werden, welche von einer jungen Generation von Stiftern zur Verfolgung einer neuen Strategie im Stiftungssektor eingebracht wird. Das Stiftungskapital soll nicht in traditionelle Papiere investiert, sondern die Geldanlage selbst soll eine positive und messbare gesellschaftliche Wirkung erzielen, so die Vorstandsvorsitzende des Bundesverbands Deutscher Stiftungen, Friederike von Büнау. Wie können Kirche und Diakonie daran anschließen?

Ansprechpartner und Anmeldung:

Versicherer im Raum der Kirchen – Akademie GmbH

Kölnische Str. 108 112, 34119 Kassel

Telefon 0561 70341-3014, Fax 70341 3070

wolfgang.winkler@vrk.de

www.vrk akademie.de

Das Detailprogramm erscheint im Februar 2022 unter folgendem Link:

<https://vrk-akademie.de/2021/10/12/fachtagung-mission-investing-neue-formen-der-philanthropie-in-kirche-diakonie-und-gesellschaft/>

Veranstalter: Diakoniewissenschaftliches Institut der Universität Heidelberg, Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Akademie des Versicherers im Raum der Kirchen.

Die Tagung wird finanziell unterstützt von der Evangelischen Bank, Diakonie Deutschland und Diakonie Württemberg.

## 5. Kongress „Wissenschaft trifft Praxis“: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Herausforderung Inklusion

26.09. bis 27.09.2022

Veranstungsort: Katholische Akademie Heinrich-Pesch-Haus, Ludwigshafen

Veranstalter: Bundesvereinigung Lebenshilfe, Deutsche Bischofskonferenz, Diakoniewissenschaftliches Institut der Universität Heidelberg, Ev. Kirche in Deutschland, Institut für christliche Ethik und Politik Berlin. Der Kongress wird finanziell unterstützt von der Bank im Bistum Essen, Johannes-Diakonie Mosbach, St. Augustinus Behindertenhilfe.

Weitere Informationen unter [eurich@dwi.uni-heidelberg.de](mailto:eurich@dwi.uni-heidelberg.de).

The poster features a dark grey background with a white and red color scheme. At the top left, the text 'SAVE THE DATE' is written in large, bold, white capital letters. To the right, a red box contains the dates '26.9. bis 27.9.2022' and the location 'im Ludwig-Pesch-Haus, Ludwigshafen' in white text. The main title 'Zwischen Anspruch und Wirklichkeit' is prominently displayed in large, bold, white letters, with 'Herausforderung Inklusion' written below it in a smaller font. The background of the poster is decorated with several paper boats (one grey, one red) and faint, white, circular patterns that resemble a stylized figure or a network. At the bottom, there are six logos of the organizing institutions: DWI (Diakoniewissenschaftliches Institut), Johannes-Diakonie Mosbach, ICEP (Berliner Institut für christliche Ethik und Politik), EKD (Evangelische Kirche in Deutschland), Lebenshilfe, and Deutsche Bischofskonferenz.

**SAVE THE DATE**

**26.9. bis 27.9.2022**  
im Ludwig-Pesch-Haus,  
Ludwigshafen

5. Kongress „Wissenschaft trifft Praxis“

**Zwischen  
Anspruch und  
Wirklichkeit**

Herausforderung Inklusion

**DWI** DIAKONIE-  
WISSENSCHAFTLICHES  
INSTITUT

**Johannes-Diakonie Mosbach**  
AUF EINANDER LEBEN - VONEINANDER LERNEN

**ICEP** Berliner Institut für  
christliche Ethik und Politik

**EKD**  
Evangelische Kirche  
in Deutschland

**Lebenshilfe**

**DEUTSCHE  
BISCHOFSKONFERENZ**

## Zu den Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. phil. Dr. theol. PETER ANTES ist Emeritus der Abteilung Religionswissenschaft des Instituts für Theologie und Religionswissenschaft der Leibniz-Universität Hannover.

FLORIAN BARTH ist Pfarrer einer Diakoniekirche und stellv. Dekan der Evang. Kirche in Heidelberg. Außerdem ist er seit 2010 Organisationsentwickler und Gemeindeberater im kirchlichen Raum.

Dr. phil. FELIX BLASER ist Theologe und Wirtschaftsjurist. Er ist Lehrbeauftragter für Soziale Arbeit an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, Lehrbeauftragter für Theologie und Erziehungswissenschaften an der Goethe-Universität Frankfurt und seit 2021 Bereichsleiter bei der Diakonie Hessen – Diakonisches Werk für Hessen und Nassau und Kurhessen Waldeck e.V.

Prof. Dr. JOHANNES EURICH ist Professor für Praktische Theologie/ Diakoniewissenschaft und Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg. 2011 wurde er zum außerordentlichen Professor für Praktische Theologie an der Stellenbosch Universität in Südafrika berufen.

ALEXANDER FRISCHMANN ist seit 2015 Leiter der Wohnungsloseneinrichtung Fritz Schaff Haus Stuttgart der Heilsarmee Deutschland und Student am Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg im Masterstudiengang 'Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich'.

Dr. WALTER GÖGGELMANN, Pfarrer i.R., ist freier Mitarbeiter des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg mit den Forschungsschwerpunkten Geschichte der Diakonie und Sozialethik im 19. Jahrhundert.

JOHANNA GÖPFERT ist Pflegepädagogin, Pflegewissenschaftlerin und Gesprächsbegleiterin für die gesundheitliche Versorgungsplanung und arbeitet als Referentin in der Stabstelle Theologie und Ethik in der Evangelischen Heimstiftung in Stuttgart.

Prof. Dr. WILHELM GRÄB ist Leiter des Forschungsbereichs Religiöse Gemeinschaften und nachhaltige Entwicklung und Senior Advisor an der Theologischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin. Er ist zudem Extraordinary Professor an der Universität Stellenbosch in Südafrika.

Dr. MARTIN HOLLER leitet die Unternehmensentwicklung der Johannes-Diakonie Mosbach und ist stellvertretender Direktor des Anna-Wolf-Instituts e.V. Bis 2020 war er Geschäftsführer beim Verband für Digitalisierung in der Sozialwirtschaft.

THOMAS JAKUBOWSKI ist Pfarrer und Behindertenseelsorger der Ev. Kirche der Pfalz, er ist Inklusionsbeauftragter und Vertrauensperson der schwerbehinderten Pfarrerinnen und Pfarrer und Beauftragter für Schwerbehindertenrecht im Verband der evangelischen Pfarrerinnen und Pfarrer in Deutschland.

Diakonin DENISE KATZ ist Absolventin des Masterstudiengangs „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“ am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg. Seit 2019 arbeitet sie als Landesreferentin bei den Evangelischen Frauen in Württemberg.

ANNE-CHRISTIN LINDE ist Pflegepädagogin, Pflegewissenschaftlerin und Gesprächsbegleiterin für die gesundheitliche Versorgungsplanung und arbeitet als Referentin in der Stabsstelle Theologie und Ethik in der Evangelischen Heimstiftung in Stuttgart.

Dr. THOMAS MÄULE ist Pfarrer, Ethikberater im Gesundheitswesen und leitet die Stabsstelle Theologie und Ethik bei der Evangelischen Heimstiftung in Stuttgart, einer der großen gemeinnützigen Anbieter sozialer Dienstleistungen in Baden-Württemberg.

MILENA MICHY ist Absolventin des Studienganges „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“ am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg und ist, nach mehrjähriger Berufserfahrung in Südamerika, seit 2019 in der Verfahrens- und Sozialberatung einer Flüchtlingsunterkunft tätig.

Dr. PHILIPP ÖHLMANN ist Leiter des Forschungsbereichs Religiöse Gemeinschaften und nachhaltige Entwicklung an der Humboldt-Universität zu Berlin und Research Associate an der University of Pretoria in Südafrika.

Prof. Dr. THOMAS POPP ist Professor für Praktische Theologie mit Schwerpunkt Diakonie an der Evangelischen Hochschule Nürnberg.

Prof. Dr. em. HEINZ SCHMIDT war Professor für Praktische Theologie an den Universitäten Frankfurt, Münster und Heidelberg und leitete von 2001 bis 2009 das Diakoniewissenschaftliche Institut der Universität Heidelberg.

DOROTHEA SCHWEIZER ist Theologin und promoviert seit 2015 am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg im Bereich Wohnen im Alter im Kontext von Digitalisierung. Sie ist außerdem Assistentin am DWI.

LENA SKIRKA studierte bis zu ihrem 1. Kirchlichen Examen 2020 evangelische Theologie an der Universität Heidelberg und ist nun Lehrvikarin in der Matthäusgemeinde Heidelberg Schlierbach/Ziegelhausen.

Dr. GERHARD WEGNER war bis 2019 Direktor des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD und ist nun Pastor i.R.

Das DWI-Jahrbuch ist Nachfolger des DWI-Info.

Hier schreiben Studierende, Dozierende, Ehemalige, Freundinnen und Freunde des Diakoniewissenschaftlichen Instituts für alle Interessierten aus den Bereichen Diakoniewissenschaft, Diakonie, Kirche und darüber hinaus.

Die Artikel geben jeweils die Meinung derer wieder, die sie verfasst haben.

ISSN 2199-1960

DOI: <https://doi.org/10.11588/dwjb.2022.47>

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einrichtung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz und Layout: Dorothea Schweizer, Heidelberg

Cover: Thomas Renkert, Heidelberg

© 2022 Diakoniewissenschaftliches Institut der Universität Heidelberg

Karlstraße 16, 69117 Heidelberg, Tel. 06221/54 33 36