

Prof. Dr. Beate Hofmann, Bischöfin der EKKW

## **Evangelisches Profil im Kontext einer pluralen Gesellschaft**

Vortrag bei der Mitgliederversammlung der Diakonie Hessen am 20.11.2019

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlichen Dank für die Einladung, bei Ihrer Mitgliederversammlung einen Impulsvortrag zu halten. Das ist für mich eine „Heimkehr“ in Vertrautes, weil es hier um Themen und Fragen geht, mit denen ich mich in den letzten Jahren sehr intensiv beschäftigt habe. Gleichzeitig hab ich in der Vorbereitung einen Moment überlegt, ob ich das, was ich als Wissenschaftlerin durch empirische Forschung entdeckt und verstanden habe, auch als Bischöfin sagen kann, denn in dieser Rolle wird von mir ja vor allem theologische Orientierung oder gar Normierung erwartet. Ich kenne aber aus eigenem Erleben die Aversionen, die kirchliche „Erwartungen“ an diakonisches Handeln bei diakonischen Akteurinnen und Akteuren manchmal auslösen können. Ich hab mich hier also auf einen gewissen Seiltanz eingelassen, zumal an einer Stelle, die im Moment in Diakonie und Kirche eine gewisse Nervosität auslöst. Denn es geht ans Eingemachte, an die eigene Identität.

Ich will den Seiltanz trotzdem wagen und tue das in vier Schritten:

1. Einleitung: Kontexte der Profil- und Identitätsfrage
2. Einblicke in empirische Forschungsergebnisse
3. Konsequenzen und Herausforderungen für Diakonie und Kirche
4. Schlussgedanken zum evangelischen Profil

1. Einleitung: Kontexte der Profil- und Identitätsfrage

Diakonische Einrichtungen werden in ganz verschiedenen Tonlagen gefragt: „Wer seid ihr? Was macht euch evangelisch und welche Bedeutung hat das überhaupt (noch)?“ Vertreter der verfassten Kirche fragen diakonische Organisationen manchmal: „Seid ihr noch Kirche?“ Potentielle Mitarbeitende fragen: „Diakonie, was bietet Ihr mir? Warum sollte ich bei euch arbeiten wollen? Und was erwartet ihr von mir im Blick auf Religion und Glauben??“ Manchmal fragen Mitarbeitende und Nutzer etwas empört: „Und das soll

Diakonie sein?“ Und muslimische Nachbarn oder Flüchtlinge fragen Mitarbeitende der Diakonie: „Wofür steht ihr? Was macht euch als Diakonie aus?“ Es gibt ganz unterschiedliche Anlässe, die Identitäts- bzw. Profilfrage zu stellen.

Zur Begrifflichkeit an dieser Stelle nur so viel: Während bis in die 1990er Jahre in der diakoniewissenschaftlichen Diskussion vor allem nach einem diakonischen Proprium gefragt wurde, wird unter dem Eindruck der Ökonomisierung von sozialer Arbeit, Bildung und anderer gesellschaftlicher Bereiche vermehrt nach dem Profil kirchlicher und diakonischer Einrichtungen gefragt. Durch die Neufassung der sog. Loyalitätsrichtlinie vom 9.12.2016 ist nun auch der Begriff der „evangelischen Identität“ verstärkt in die Diskussion gekommen. Aus meiner Sicht beschreibt Profil das, was von der Identität einer Organisation nach außen hin wahrgenommen wird.

Eine der Fragen, an denen sich der Profildiskurs derzeit besonders heftig entzündet, lautet: „Wie sorgen wir dafür, dass die Diakonie erkennbar christlich bzw. evangelisch bleibt, auch wenn Mitarbeitende und Nutzer religiös pluraler werden?“ Und ganz konkret: „Müssen Mitarbeitende in der Diakonie Kirchenmitglieder sein, damit die Diakonie in einer multireligiösen Gesellschaft weiterhin als erkennbar evangelisch wahrgenommen wird?“ Welche Rolle spielt die religiöse Homogenität oder Differenz für die Identität der Diakonie und das Profil, das nach außen hin sichtbar wird? Hängt das an der Glaubenshaltung der Mitarbeiterschaft? Und umgekehrt: Fühlen sich Mitarbeitende zugehörig, weil sie eine gemeinsame Glaubensbasis haben oder sind hier andere Faktoren bedeutsam?

Den Hintergrund bilden religiöse Pluralisierungs- und Säkularisierungsprozesse in unserer Gesellschaft, die, verknüpft mit dem demografischen Wandel, die Suche nach Personal, das fachlich qualifiziert, motiviert und zugleich christlich gebunden ist, erheblich erschwert. Gleichzeitig erhöht sich die Zahl der andersreligiösen Nutzer diakonischer Einrichtungen. Auch aktuelle rechtliche und theologische Diskurse um das Selbstverständnis kirchlicher und diakonischer Einrichtungen spielen eine Rolle in der Identitätssuche, auf die wir uns hier begeben.

Ich möchte in meinem Beitrag organisationssoziologische, diakoniewissenschaftliche und empirische Erkenntnisse einspielen, die den Diskurs hoffentlich befruchten.

Derzeit begegnen wir vor allem zwei Modellen, die evangelische Identität von diakonischen und kirchlichen Organisationen beschreiben: Wir finden einerseits die Vorstellung, dass evangelische Identität dadurch entsteht, dass in der Organisation Menschen sind, die evangelisch sind. Die persönliche Überzeugung der Mitglieder prägt die Identität der Organisation. Das nenne ich personale Identitätsvorstellung. Die zweite Vorstellung fasst Identitätsvorstellung organisational, d.h., die Identität der Organisation wird fest gemacht an dem, was die Organisation tut und wie sie ausgerichtet ist. Dazu gehört das Leitbild, das dem Selbstverständnis der Organisation Ausdruck verleiht, und dieses Selbstverständnis wird dann durch Führungsrichtlinien, durch Fortbildungen, durch Mitarbeiterverpflichtungen in allen Organisationsteilen „durchdekliniert“.

Beide Vorstellungen finden derzeit kirchenrechtlich gleichzeitig ihren Niederschlag. 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 haben wir einerseits im §3 nach wie vor die Vorstellung personaler Identitätsbildung verankert: *„Die berufliche Mitarbeit in der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie setzt grundsätzlich die Zugehörigkeit zu einer Gliedkirche der Evangelischen Kirche in Deutschland oder einer Kirche voraus, mit der die Evangelische Kirche in Deutschland in Kirchengemeinschaft verbunden ist.“* (§ 3, Abs.1, Satz 2). Andererseits findet sich neu in § 2,2 der organisationale Zugang: *„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 Frage, die im Moment – verstärkt durch das EuGH-Urteil zu Egenberger vs. EWDE - viele Verantwortliche beschäftigt, lautet: Funktioniert dieses Konzept der organisationalen Identität? Lässt sich die evangelische Prägung kirchlicher und diakonischer Organisationen dadurch tatsächlich sichern? Oder geben wir mit dem Verzicht auf Kirchenmitgliedschaft etwas auf, was dann unwiederbringlich verloren ist?

Das Forschungsprojekt, dessen Ergebnisse ich Ihnen jetzt vorstellen möchte, ist mit einer empirischen Untersuchung der Frage nach der Prägekraft organisationaler Identitätsvorstellungen nachgegangen. Dazu wurden Mitarbeitende diakonischer Einrichtungen befragt, wie sie diakonische Identität

in ihren Einrichtungen wahrnehmen und beschreiben. So konnte überprüft werden, inwieweit das, was als organisationale Identität beschrieben wurde, tatsächlich von Mitarbeitenden mitgetragen wird.

Für die Operationalisierung dieser Grundfrage spielt das Konzept der Unternehmens- bzw. Organisationskultur eine große Rolle,<sup>1</sup> weil die Identität einer Organisation und damit auch ihr Profil maßgeblich durch ihre Organisationskultur geprägt wird. Wo immer Menschen zusammen leben oder zusammen arbeiten, entsteht diese Art von Kultur. Sie entwickelt sich aus der Erfahrung der Organisation heraus. Der Managementforscher Johannes Rüegg-Stürm bezeichnet Organisationskultur als die Grammatik einer Organisation.<sup>2</sup> Grammatik ist deshalb ein wunderbares Bild, weil Sie Grammatik oft völlig unbewusst benutzen. Sie wissen einfach bzw. haben gelernt, wie die Sprache funktioniert, in der Sie sprechen. Grammatik lernen Sie vor allem dann, wenn Sie eine fremde Sprache lernen. Das heißt übertragen: Wenn Sie in eine neue Organisation wechseln, dann müssen Sie die Grammatik dieser Organisation in ihren sichtbaren und in ihren latenten Strukturen kennenlernen, sind sie damit vertraut, bewegen sie sich ganz selbstverständlich in der Kultur der Organisation.

## 2. Einblicke in empirische Forschung: Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft

Das Forschungsprojekt „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ hatte eine Laufzeit von drei Jahren (2015-2018) und wurde von 13 verschiedenen Geldgebern (diakonische Unternehmen, Verbände und nahestehende Organisationen) finanziert. Die Ausgangshypothese des Projekts lautete vereinfacht gesagt: Durch eine diakonisch geprägte Organisationskultur können sie den diakonischen (oder auch kirchlichen oder evangelischen) Charakter und die diakonische Erkennbarkeit von Einrichtungen sichtbar machen und auch erhalten.

Was für ein Verständnis von Unternehmenskultur oder auch Organisationskultur steht dahinter? Ich arbeite mit dem Konzept des amerikanischen Organisationsforschers Edgar Schein. Er versteht Unternehmenskultur als „ein

---

<sup>1</sup> In der amerikanischen Forschung wird meist mit dem Begriff „organisational culture“ operiert, während im Deutschen meist von Unternehmenskultur gesprochen wird, obwohl nicht nur Unternehmen eine Kultur entwickeln.

<sup>2</sup> Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell 2. durchges. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2003, S.56.

Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“<sup>3</sup> Das Wort „Grundprämissen“ ist wichtig, weil Schein nicht nur von „Werten“ oder „Überzeugungen“ spricht, sondern ein mehrdimensionales System von Grundüberzeugungen, Werten und Artefakten entwickelt hat. Die entwickeln sich in einer Gruppe einerseits bei Beantwortung der Frage „wer gehört hier dazu?“ und andererseits bei der Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen, die ihr gestellt werden. Und dabei entwickelt die Gruppe, Organisation, diakonische Einrichtung oder Gemeinde Regeln. Regeln, die sich bewähren und von denen man deshalb sagt: „So soll das hier gelten“ und „Das geben wir jetzt an neue Mitglieder weiter als angemessener Weg im Umgang mit diesen Problemen“. Und diese schöne Definition lässt sich zusammenfassen in dem Satz „So machen wir das hier“. Und dieser Satz heißt nicht, „So haben wir hier das immer schon gemacht.“ Das ist ein feiner, aber zentraler Unterschied, der verdeutlicht, dass Kultur sich auch verändern kann. Denn die Anpassung an Herausforderungen in der Umwelt kann auch nach sich ziehen, dass man die Art, wie man etwas macht, weiterentwickelt und damit auch die Kultur verändert.

Mit diesem Verständnis von Unternehmenskultur als Ausgangspunkt sind wir mit drei Forschungsfragen in diakonische Einrichtungen gegangen:

1. Was sind die Merkmale der Unternehmenskultur in diakonischen Einrichtungen?
2. Wie verhalten sich Mitarbeitende ohne christliche Religionszugehörigkeit zur Unternehmenskultur in diakonischen Einrichtungen?
3. Inwiefern wirkt die Verknüpfung von Hilfehandeln und religiösen Deutungen in der Unternehmenskultur auch für sie orientierend in ihrem Handeln und seiner Deutung?

Dazu haben wir ein komplexes, mehrstufiges Design entwickelt mit Fokusgruppeninterviews, einem Fragebogen und Einzelinterviews:

---

<sup>3</sup> Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt, New York 1995, S.25

Wir waren in insgesamt 33 diakonischen Einrichtungen der stationären Alten- und Eingliederungshilfe unterwegs, also nicht in allen Arbeitsfeldern der Diakonie. Die beiden Bereiche haben wir gewählt, weil hier durch Ambulantisierung derzeit viel Kulturwandel geschieht. Und wir waren in drei konfessionell unterschiedlich geprägten Regionen unterwegs: Im Osten Deutschlands, wo ein hoher Anteil der Mitarbeitenden keiner Konfession angehört, im Süden Deutschlands, wo sie noch einen hohen Anteil von Mitarbeitenden mit christlicher Konfessionszugehörigkeit haben und im Westen Deutschlands, wo die religiöse Pluralität der Mitarbeitenden deutlich höher ist.

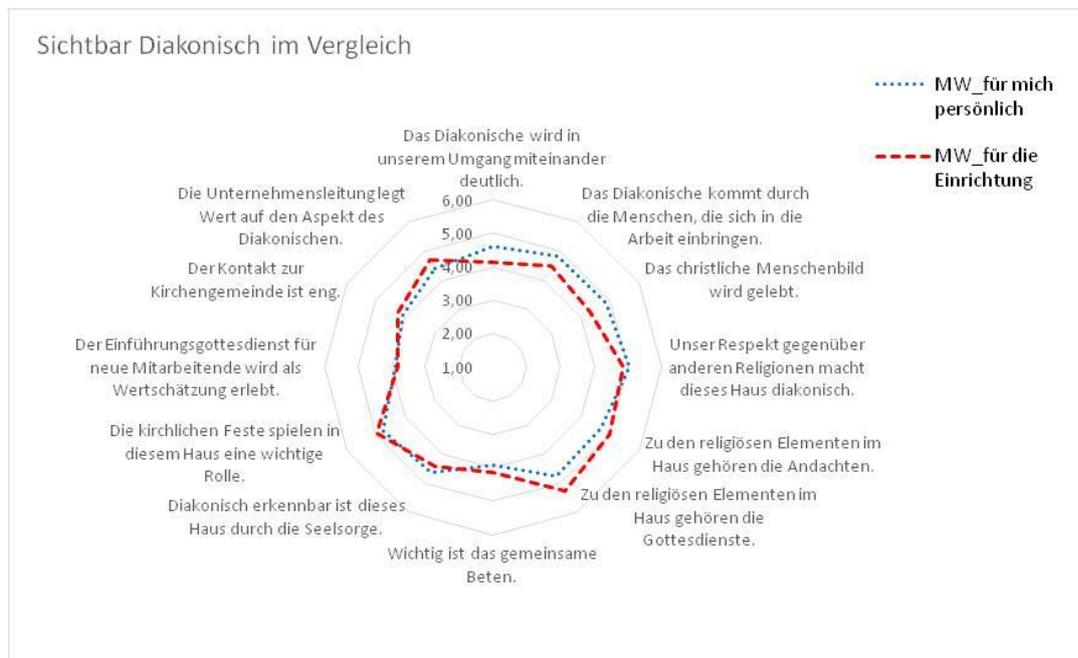
	TRÄGER	STATIONÄRE HILFEN FÜR MENSCHEN IM ALTER	STATIONÄRE HILFEN FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNG
	Anzahl	Anzahl der Einrichtungen	Anzahl der Einrichtungen
PRETEST	3	5	3
SÜDEN	3	6	3
OSTEN	3	3	5
WESTEN	3	6	2
GESAMT	12	20	13

Als zentrales Ergebnis der Untersuchung lässt sich festhalten, dass sich die Ausgangshypothese bestätigt hat: Mitarbeitende tragen die evangelische Prägung diakonischer Einrichtungen mit. Mit dem „Ethos christlicher Organisationen“, von dem das BAG-Urteil spricht, identifizieren sie sich meist uneingeschränkt. Das hat allerdings zwei Voraussetzungen: Es muss ein Konzept davon geben, was den diakonischen oder evangelischen Charakter der Einrichtung ausmacht und es muss Raum geben, sich mit diesem Konzept zu beschäftigen, sich damit auch kritisch auseinandersetzen zu können und es sich dadurch zu eigen machen zu können.

Was macht Einrichtungen aus Sicht der Mitarbeitenden diakonisch? Im Wesentlichen zeigen sich da zwei große Bereiche. Zum einen haben die Mitarbeitenden religiöse Artefakte benannt, also Andachten, Gottesdienste, Kapellen, das Kronenkreuz, den Pfarrer, die Diakonin, die Diakonisse als sichtbare Merkmale der Diakonizität der Einrichtungen. Und zum anderen haben sie uns von Werthaltungen erzählt. Z.B. „dass wir den Mensch Mensch sein lassen. Der kann seine Macken und Ecken haben, wir nehmen ihn so an.“ Das ist eine von vielen Aussagen in diesem Bereich. Und dann gab es eine relativ große Gruppe von Mitarbeitenden, die gesagt hat: „Was macht diese Einrichtung diakonisch? Weiß ich nicht.“ Wir sind auch auf Führungskräfte gestoßen, die an dieser Stelle mit den Schultern gezuckt haben. Und deswegen braucht es ein

geklärtes Konzept von Diakonizität, damit Mitarbeitende sprachfähig werden können.

Die folgende Grafik bündelt Ergebnisse aus dem Fragebogen zu dem Bereich „sichtbar diakonische Kulturelemente“<sup>4</sup>. Diese zwölf Items wurden in jeder Einrichtung abgefragt, dazu viele Elemente, die spezifisch für die jeweilige Einrichtung in den Fokusgruppen genannt worden waren. Jede Kulturaussage wurde von den Mitarbeitenden zweifach bewertet auf einer Skala von 1 (=gar nicht) bis 6 (=sehr), einmal im Blick auf die Frage: „Wie weit trifft das für Ihre Einrichtung zu?“ und zum anderen „Wie wichtig ist das für Sie persönlich“? Dabei zeigt sich ein interessanter Befund: Aussagen, die das Ethos der Mitarbeitenden oder die Zusammenarbeit betreffen, sind in der persönlichen Bedeutsamkeit höher bewertet als im Blick auf die Praxis der Einrichtung. Und umgekehrt sind die Aussagen, die religiöse Artefakte wie Gottesdienste, Andachten oder Gebet (z.B. Tischgebete) betreffen, für die Mitarbeitenden weniger wichtig, aber als wichtiger Teil der diakonischen Kultur der Einrichtung bewertet.

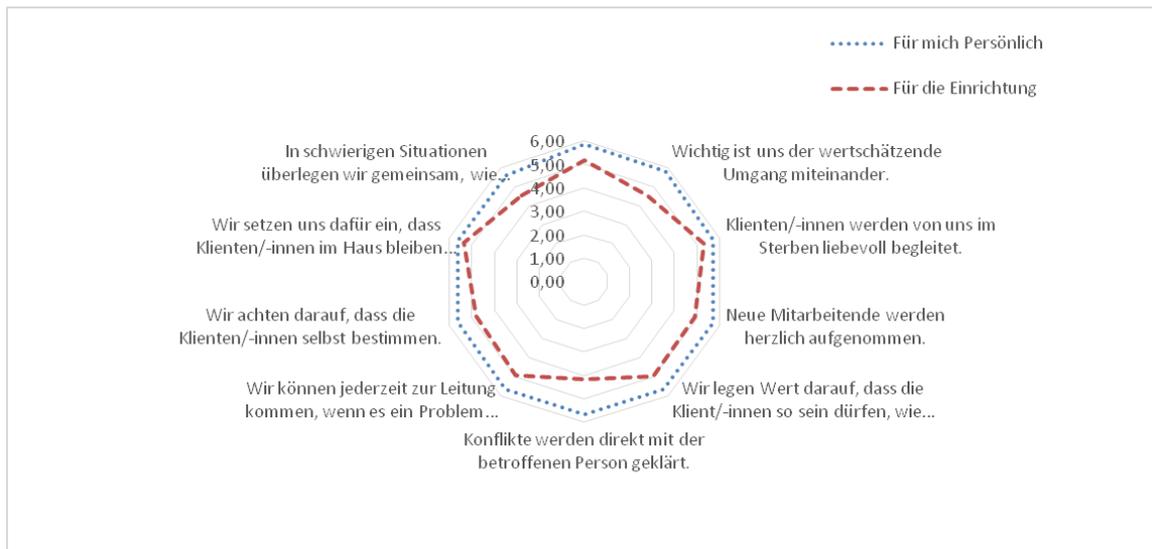


Grafik: „Sichtbar diakonischer“ Aspekte im Vergleich

Ein etwas anderes Bild zeigt sich bei den Kulturaussagen, die von den Mitarbeitenden als für sie persönlich besonders relevant bewertet wurden. Hier finden sich vor allem Aspekte, die den Umgang miteinander beschreiben, sich

<sup>4</sup> „Sichtbar diakonisch“ markiert, dass diese Elemente genannt wurden auf die Frage: Was macht diese Einrichtung diakonisch? Aus unserer Sicht gehört auch vieles andere zur Diakonizität der Einrichtungen.

also auf Zusammenarbeit und Führungsstil beziehen, so z.B. auf respektvollen Umgang, herzliche Aufnahme von neuen Mitarbeitenden, Umgang mit Fehlern. Hier sieht man besonders deutlich, was auch insgesamt gilt: Die Aussagen haben eine hohe Bedeutsamkeit für die Mitarbeitenden, sie sehen diese Kulturelemente aber in den Einrichtungen nicht immer genauso umgesetzt, wie sie sich das wünschen. Gerade in der Konfliktkultur gehen Wunsch und Wirklichkeit in den Einrichtungen ziemlich deutlich auseinander.



Grafik: Die höchstbewerteten Kulturaussagen „für die Mitarbeitenden persönlich“

Zusammenfassend zeigt sich, dass den Mitarbeitenden klar ist, was für die Einrichtung wichtig ist und dass sie das unterstützen und mittragen. Besonders hohe Relevanz für sie haben aber die Kulturelemente im Bereich Führung und Miteinander.

In 55 Einzelinterviews haben wir Mitarbeitende ohne Kirchenbindung befragt, wie sie mit diesen von uns identifizierten Elementen diakonischer Unternehmenskultur umgehen.

Bei den konfessionslosen Mitarbeitenden werden die Elemente gelebter Religiosität als wichtig wahrgenommen, wenn sie für die Bewohner\*innen wichtig sind, z.B. wenn Mitarbeitende merken, hier gehört das Tischgebet dazu und die Bewohner\*innen bleiben solange am Tisch sitzen, bis ich das Gebet gesprochen habe. Oder wenn sie wahrnehmen, dass Bewohner\*innen Wert darauf legen, dass Andacht gefeiert wird oder dass man in den Gottesdienst

gehen kann, dann ist das für die meisten Mitarbeitenden überhaupt keine Frage, dass man das ermöglicht oder unterstützt. Gleichzeitig zeigt sich aber, dass konfessionslose Mitarbeitende relativ selten einen persönlichen Bezug zu dieser gelebten Religiosität entwickeln. Sie machen das für die Bewohner, weil das für die wichtig ist, aber nicht unbedingt, weil es für sie selbst wichtig ist.

Ausnahmen entstehen, wo Mitarbeitende direkt einen persönlichen Benefit erleben, z.B. bei bestimmten Formen der Unterbrechungskultur. Wenn Mitarbeitende merken, dass es ihnen selbst gut tut, zu Beginn der Sitzung kurz zur Besinnung zu kommen, dann wird das deutlich mitgetragen. Das entscheidende Kriterium für die Akzeptanz gelebter Religiosität für konfessionslose Mitarbeitende in diakonischen Einrichtungen ist die Authentizität, wie die folgende Interviewpassage zeigt: *„Und das fand ich schon irgendwie ganz schön komisch, weil das hatte für mich überhaupt nichts mehr mit einem Glauben leben zu tun, sondern das hatte irgendwie einfach mit Abarbeiten von dem, was dran ist; und ich fand auch, das war überhaupt nicht mehr authentisch [...]“ (I 415:103)*

Die zweite Gruppe von Befragten ist die der aus der Kirche Ausgetretenen, die es eigentlich laut Loyalitätsrichtlinie in der Diakonie gar nicht gibt. Diese – gar nicht so kleine - Gruppe (14 von 55 Interviewten) zeigte eine gespaltene Haltung. Bei den einen kommt Distanz zu religiösen Ritualen zum Ausdruck:

*„Und war mal die Frage, ob ich nicht dabei sein möchte. Habe ich gesagt, nee, das möchte ich nicht. Erstens Mal gibt das meine Arbeit einfach nicht her. Da fehlt mir einfach dann Zeit zum Kochen und zum Herrichten, und zum zweiten möchte ich da nicht mehr dabei sein. Ist mir fremd, dass ich glauben soll, oder, dass ich daran glauben soll. Das möchte ich nicht, ja. Aber es war sonst nie wieder ein Thema.“ (I 417:48)*

Andere dagegen beteiligen sich vorbehaltlos:

*„Ich bin zwar ausgetreten von der Kirche, aber ich bin trotzdem noch, ich habe das so drin, in mir ist das so eingelebt worden, auch wenn ich jetzt nicht so viel weiß, also mit manche[n] Feiertage[n] kenne ich mich jetzt nicht so gut aus [...]“ (I 404:30)*

Die dritte Gruppe, die muslimischen Mitarbeitenden, zeigen sich sehr offen diakonischer Unternehmenskultur gegenüber. Sie beschreiben es als Verrat an der eigenen Religion, wenn sie die Religiosität anderer Menschen nicht

respektieren würden und verstehen es als Teil ihres Glaubens, anderen Menschen die Ausübung ihrer Religion zu ermöglichen und sie darin zu unterstützen. Entsprechend bemühen sich die muslimischen Mitarbeitenden in der Altenpflege, das Vaterunser oder Tischgebete zu lernen und mit Praktiken christlicher Sterbebegleitung vertraut zu werden und das als Teil ihres Arbeitsauftrages auch praktizieren zu können. Deutlich distanzierter war die Haltung gegenüber der Teilnahme an christlichen Gottesdiensten. Das wurde nicht als Teil des Arbeitsauftrages wahrgenommen.

### 3. Konsequenzen und Herausforderungen für Diakonie und Kirche

#### 3.1. Plausibilisierung religiöser Kulturmerkmale

Die Plausibilität religiöser Praxis in den Einrichtungen (Andachten, Tischgebet, Gottesdienstbesuch, Kirchenjahr) wird von den Bedürfnissen der Nutzer\*innen abgeleitet oder durch eigene positive Erfahrungen mit diesen Kulturmerkmalen legitimiert (Abschiedskultur, Losung bei Dienstbesprechung). In der Konsequenz bedeutet das: Werden die Nutzer\*innen religiös distanzierter, schwindet die Akzeptanz religiöser Praxis in den Einrichtungen und ihre Legitimation vor allem bei den kirchlich distanzierten bzw. konfessionslosen Mitarbeitenden. Wir müssen Mitarbeitenden neu zeigen, warum diese Art von kultureller Praxis für Menschen, die selber gar nicht kirchlich sind, trotzdem sinnvoll und gerechtfertigt ist. Darin sehe ich eine der großen Herausforderungen, die auf uns zukommen wird.

#### 3.2. Heranführung an christliche Unternehmenskultur

In dem Zusammenhang steht auch die Herausforderung, Mitarbeitende an christliche, diakonische bzw. evangelische Unternehmenskultur heranzuführen. In unserer Untersuchung hat sich gezeigt, dass Inkulturation zentral über Kollegen\*innen und über Leitende geschieht. Führungskräfte als Vorbilder spielen eine enorme Rolle. Mitarbeitende prüfen sehr genau, ob das, was in Leitbildern oder Leitlinien geschrieben steht, auch in der Praxis gelebt wird. Wenn das als stimmig empfunden wird, lässt man sich darauf ein; wenn man jedoch das Gefühl hat, hier tut sich ein großer Graben auf, entsteht der Eindruck, „ihr glaubt ja selber nicht, was ihr hier schreibt“.

Deutlich wurde auch, dass Einführungsveranstaltungen häufig ausgerichtet sind auf Menschen, die kirchlich distanziert sind, aber christliche Grundierung mitbringen, oder auch auf konfessionslose Mitarbeitende, aber noch kaum auf

Menschen aus einer anderen Religion, die durchaus einen Bezug zu Gott und zu Religiosität haben, aber in einer anderen religiösen „Grammatik“ beheimatet sind. Muslimische Mitarbeitende an christliche Kulturpraxis in diakonischen Einrichtungen heranzuführen, wurde als Aufgabe sehr deutlich.

### 3.3. Anker für christliche Unternehmenskultur

In der Untersuchung hat sich immer wieder gezeigt, dass Unternehmenskultur „Ankermenschen“ braucht. Dieser Begriff der „Ankermenschen“ entstand, bevor Herr Seehofer die „Ankerzentren“ erfunden hat. Es geht darum, dass es Menschen gibt, die spirituelle Rituale mit grosser Selbstverständlichkeit und einer hohen Glaubwürdigkeit praktizieren und diese Praxis „halten“. Deutlich wurde das für uns in Berichten in einer Altenhilfeeinrichtung. Da sagten die Mitarbeitenden: „Früher haben wir ganz selbstverständlich Sterbende begleitet. Da gab es jemand, die hat uns das immer wieder neu nahe gebracht und hat das lebendig gehalten. Und irgendwann ist die gegangen und dann ist das auch eingeschlafen. Also, es war überhaupt keine bewusste Entscheidung dagegen, nur der Motor, der Antrieb hat gefehlt.“

Die Funktion der Ankermenschen hat eine strukturelle Seite, in der es um das Rahmengenben für Spiritualität und Reflexion des Ethos geht, und eine operative, in der es um das aktive Gestalten dieser Dimension geht.

Aus meiner Sicht liegt die Aufgabe der Ankermenschen nicht darin, die religiöse Praxis allein zu bewältigen, sondern darin, andere zu befähigen, diese Praxis mitzugestalten, also zu zeigen: wie segnet man aus, wie begleitet man im Sterben.

Welche Rolle spielen Führungskräfte für die Ankerfunktion? Müssen sie evangelisch sein, damit die Einrichtung evangelisch bleibt? Führungskräfte haben im Blick auf das Ankern eine zentrale strukturelle Funktion als Rahmengenber. Sie halten einen Rahmen, in dem z.B. christliche Sterbebegleitung elementarer Bestandteil der Abschiedskultur ist oder Andachten in der Unterbrechungskultur mit dazu gehören. Aber Führungskräfte müssen das nicht immer alles selber machen. Uns ist eine muslimische Leitungskraft begegnet - sowas gibt es in der Diakonie schon -, die (sinngemäß) gesagt hat: „Für mich ist das völlig klar, dass das mein Auftrag ist, das hier sicherzustellen. Ich Sorge dafür, dass ich Mitarbeitende habe, die das können. Ich mache das auch mal selber. Es gibt bestimmte Dinge, die mache ich nicht,

weil das dann unglaublich wäre, wenn ich als Muslim das mache. Aber ich Sorge immer dafür, dass jemand da ist, der das macht, und das überzeugend macht.“ Hier wird diese Rahmenfunktion sehr klar wahrgenommen und es wird sichergestellt, dass es Menschen gibt, die glaubwürdige Beispiele für diese Art von Identität und Kulturgestaltung sind.

Besonders überzeugend für Mitarbeitende sind nicht nur die „beruflichen Ankermenschen“, also Pfarrer\*innen oder Diakon\*innen, sondern „normale Mitarbeitende“, die aus ihrer inneren Überzeugung heraus diakonische Unternehmenskultur gestalten und dabei andere Mitarbeitende mit hineinnehmen.

#### 3.4. Klare Kommunikation von Erwartungen und Selbstverständnis

Damit all das möglich ist, braucht es als Basis ein geklärtes Konzept der eigenen Identität als kirchliche oder diakonische Einrichtung. Und dieses Identitätsverständnis muss in Bewerbungsgesprächen und in der Einarbeitung kommuniziert werden. Führungskräfte müssen an dieser Stelle sprachfähig sein. Und damit sie sprachfähig sind, reicht es nicht zu sagen: „Hier sind unsere Leitsätze, darüber musst du in Zukunft reden.“ Auch Führungskräfte brauchen einen Raum der kritischen Auseinandersetzung mit diesem Selbstverständnis, bevor sie sich das zu eigen machen und an andere weitergeben können.

#### 3.5. Religiöse Artefakte in der Unternehmenskultur in wachsender Pluralisierung

Religiöse Pluralität in diakonischen oder kirchlichen Einrichtungen wirkt sich auch auf die praktizierte Religiosität in diesen Einrichtungen aus. Das zeigt sich an vielen Stellen. Bisher gibt es z.B. in vielen diakonischen Unternehmen am Ende des Einführungstages für neue Mitarbeitende immer einen Gottesdienst in der „Anstaltskirche“, damit die Mitarbeitenden das spirituelle Herz des ganzen Trägers kennenlernen. Wie wird so ein Gottesdienst oder auch so eine Andacht gestaltet, wenn ein hoher Anteil der Mitarbeitenden keine Christ\*innen sind und einige Muslim\*innen dabei sind? Verändern sich Gebete und Texte oder Rituale dadurch? Wie ist das bei Weihnachtsfeiern, die es ja in vielen Einrichtungen gibt? Werden solche Feiern multireligiös gestaltet oder bleiben sie bewusst christlich, aber mit einem Einladungscharakter für die, die keine Christ\*innen sind?

Nicht ganz so heikel, aber trotzdem eine herausfordernde Aufgabe ist: Wie machen wir Kirchenjahr plausibel als etwas, was Raum und Zeit strukturiert, was Heilsgeschichte erfahrbar und erlebbar macht? Ich habe eine Einrichtung in Brandenburg erlebt, in der Mitarbeitende erzählt haben: „Bei uns spielt Kirchenjahr eine große Rolle. Und in der Passionszeit ist bei uns wirklich Passion, also da wird noch nicht österlich geschmückt und da gibt’s keine Schokolade und so weiter. Und dann kam ein Betreuer in die Einrichtung und sagte, was ist denn bei euch los? Hier ist alles so kahl, bei allen anderen ist Frühling und Ostern und hier bei euch? Ja, bei uns ist Passionszeit.“ Das Beispiel zeigt, dass Mitarbeitende hier Passionszeit als „du darfst nicht“-Erfahrung erleben. Aber die Hintergründe, der tiefere Sinn dieser „weniger ist mehr“-Haltung hat sich ihnen nicht erschlossen oder wurde für sie nicht plausibel gemacht. Der existentielle Bezug hinter den Ritualen ist für viele Menschen nicht mehr nachvollziehbar. Doch gerade das muss erschlossen werden, damit Kirchenjahr für Menschen Sinn macht und nicht nur als ein Bündel von Vorschriften erscheint.

### 3.6. Raum für eigene Religiosität?

Eine weitere Herausforderung steckt in der Frage: Wie werden Menschen aus anderen Religionen in unseren Einrichtungen religiös beheimatet? In unserer Befragung haben die muslimischen Mitarbeitenden nie davon erzählt, dass sie Raum für ihre Religiosität in der Einrichtung hatten. Gebetszeiten wurden zu Hause nachgeholt. Das ist im Islam möglich, dazu gibt es Regelungen, wenn man nicht zu der genau vorgegebenen Zeit beten kann. Aber es bedeutet eben, dass es – auch durchaus wörtlich – für Menschen aus anderen Religionen keinen Raum für ihre eigene religiöse Praxis gibt. Auch der Ramadan war ein solches Thema. Es gab muslimische Mitarbeitende, die gesagt haben, ich faste nicht, ich halte meine Arbeit sonst nicht durch. Es gab einige, die gesagt haben: „Ich mache in der Zeit nur Nachtschicht, dann bekomme ich das Fasten im Ramadan hin. Ich schlafe tagsüber und esse eben, bevor ich meinen Nachtdienst antrete und ich esse während des Nachtdienstes irgendwann.“ Und es gab die, die gesagt haben, „Ich nehme so viel Urlaub wie möglich in der Zeit, dann halte ich das aus.“ Auch hier sind diakonische Einrichtungen herausgefordert, muslimischen Mitarbeitenden Raum für ein zentrales spirituelles und soziales Element ihrer Religion zu geben und sie damit nicht allein oder gar im Verborgenen zu lassen

Interessanterweise ist die Beachtung der Speisegebote überhaupt kein Problem. Alle muslimischen Mitarbeitenden haben gesagt, bei Festen gäbe es immer etwas Vegetarisches, alle Mitarbeitenden wüssten auch sofort, was sie als Muslim\*innen essen dürften. Dafür wird also Sorge getragen. Der Punkt, an dem sich der Diskurs im Moment besonders entzündet, ist das Tragen des Kopftuches. Es gibt derzeit in der Diakonie sehr unterschiedliche Einschätzungen und Einstellungen zu der Frage: Können wir uns Mitarbeitenden mit Kopftuch in unserer Einrichtung vorstellen? Ist das befremdlich, ein Widerspruch zu evangelischer Identität oder ist es gerade Ausdruck evangelischer Identität?<sup>5</sup>

### 3.7. Vorbild im Umgang mit Diversität in der Gesellschaft?

Ist die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Religionen und das Sichtbarmachen dieser Zusammenarbeit etwas, was evangelischer Identität widerspricht oder ist es Ausdruck unserer evangelischen Identität? Bieten wir unserer Gesellschaft ein Modell für ein gelingendes Miteinander, indem wir Menschen aus anderen Religionen und aus anderen Kulturen bei uns beheimaten auch durch Mitarbeit an unseren Werken der Liebe? Das ist die zentrale Herausforderung, vor der Diakonie und Kirche stehen. Für Mitarbeitende in der Diakonie gehört der Satz „Der Respekt vor anderen Religionen macht uns diakonisch“ zu ihrem Selbstverständnis. Das gilt es einzulösen. Aus den Ergebnissen der Untersuchung heraus sage ich dazu: Wir müssen keine Angst vor Mitarbeitenden aus anderen Religionen haben. Aber wir müssen an unserem evangelischen Profil arbeiten und das klar kommunizieren können.

### 4. Schlussgedanken zum evangelischen Profil

Darum abschließend ein paar Gedanken zu den Charakteristika evangelischen Profils auf der Basis der Forschungsergebnisse. Zum einen ist für mich sehr deutlich, dass evangelisches Profil nichts Statisches ist, sondern ein Prozess. Mit der Formulierung eines Leitbilds ist die Profilfrage nicht erledigt. Profilentwicklung ist ein dialogisches Geschehen, das immer wieder vor neuen Herausforderungen steht. Es muss immer wieder auch sprachlich aktualisiert werden. Zum anderen: Evangelisches Profil steht, daher kommt ja auch der

---

<sup>5</sup> Die Caritas Osnabrück hatte unter dem Motto „Caritas zeigt Gesicht“ im Herbst 2018 eine Kampagne im Internet, bei der auch eine Frau mit Kopftuch gezeigt wurde unter der Überschrift: „Was dagegen, dass ich die Alten pflege?“ Dieses Bild wurde inzwischen aus der Kampagne entfernt, geblieben ist das Bild einer anderen Mitarbeiterin, die sagt: „Für mich zählt Profession, nicht Konfession“.

Name „evangelisch“, ganz klar in Bezug zu den Wurzeln und Ausdrucksformen des christlichen Glaubens und des Evangeliums als Deutungsrahmen und als Stärkung kirchlicher und diakonischer Arbeit. Daher kommt unsere Kraft für die diakonische Arbeit und das muss deutlich werden.

Und zum evangelischen Profil gehört drittens die ständige Reflexion über das eigene Handeln als zentrales Element im Spannungsfeld von Glauben und Handeln. Wir sind nicht unbedingt die, die es besser machen, aber wir sind die, die darüber nachdenken, wie wir es besser machen könnten, gerade an einem Tag wie diesem, dem Buß- und Betttag, dem Tag der Reflexion des eigenen Handelns und Standpunkts.

Und wir sind die, die sich diesem Anspruch der Nächstenliebe immer wieder aussetzen. Die Frage: „Und das soll diakonisch sein?“ kennen Sie vermutlich auch aus unangenehmen Situationen, wenn Angehörige empört anrufen und sagen: „Ihr wollt Diakonie sein?“ Oder wenn Mitarbeitende sagen, „Das passt doch überhaupt nicht zum diakonischen Selbstverständnis, wie ihr hier mit uns umgeht.“ Das sind Momente „reflexiver Loyalität“<sup>6</sup>, wo deutlich zum Ausdruck gebracht wird, hier gibt es klare Vorstellungen davon, was Diakonie sein soll. Und die wird ins Gespräch gebracht mit dem, was als Realität erlebt wird. Das ist anstrengend, das ist mühsam, das ist manchmal lästig, aber es ist ein guter Ansatzpunkt, darüber nachzudenken, was ist das denn, was uns ausmacht? Und wo gelingt es uns, das zu leben? Und wo bleiben wir da auch was schuldig? Und ich glaube, es wird uns immer nur fragmentarisch gelingen, es zu leben. Aber diakonisch oder evangelisch sein heißt für mich, dass wir nicht aufhören, zu versuchen, unseren Glauben zu leben und an einer Spiritualität des „Trotzdem“ festzuhalten, gerade auch an einem Buß- und Betttag.

---

<sup>6</sup> Vgl. Thorsten Moos: Loyalität, in: Thorsten Moos (Hg.): Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis. Stuttgart: Kohlhammer 2018, S.198.

## **ekkw.de-Internetservice**

© Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt und elektronisch im Internet abrufbar unter [www.ekkw.de](http://www.ekkw.de). Bei Fragen zu diesem Dokument wenden Sie sich bitte an die ekkw.de-Onlineredaktion im Medienhaus der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck, Heinrich-Wimmer-Str. 4, 34131 Kassel, Tel.:(0561) 9307-124, Fax (0561) 9307-188, E-Mail: [internetredaktion@medio.tv](mailto:internetredaktion@medio.tv)