Spiritualität und diakonischer Auftrag

Holger Böckel

Spiritualität und diakonischer Auftrag

Praktisch-theologische Grundlagen für christliche Organisationen

ebv BERLIN

EBVERLAG

Bibliografische Information
der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek
verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über
http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch, einschließlich aller seiner
Teile, ist urheberrechtlich geschützt.
Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen bedürfen der
schriftlichen Genehmigung des Verlags.

Gesamtgestaltung: Rainer Kuhl

Umschlag Hintergrundbild: ©everyonesdesign - stock.adobe.com

2. überarbeitete Auflage

Copyright: © EB-Verlag Dr. Brandt
Berlin, 2025

ISBN: 978-3-86893-286-7

E-Mail: post@ebverlag.de
Internet: www.ebverlag.de

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage 9
Einleitung 11

Kapitel I
Spiritualität, Säkularität und diakonische Organisation

1.1 Spiritualität als spezifische Resonanzerfahrung im Zeitalter von Säkularität und digitalem Epochenwandel 27
1.1.1 Spiritualität im Kontext von Säkularität 31
1.1.2 Spiritualität als religiöse Erfahrung 35
a) Spiritualität und Religion 37
b) Spiritualität und religiöse Pluralität 42
1.1.3 Spiritualität als Suche nach Tiefenresonanz 44
a) Spiritualität als (vertikale) Tiefenresonanz 45
b) Zur Körperlichkeit von Resonanzerfahrungen 51
c) Spiritualität und digitale Moderne 53
1.1.4 Fazit 61
1.2 Spirituelles Erleben nach religiöser Deutungsdichte 63
1.2.1 Spiritualität und die Zentralität religiöser Deutung 63
1.2.2 Spiritualität und die semiotische Relationalität religiöser Deutung 65
a) Die drei Relationskategorien 66
b) Die zehn Hauptzeichenklassen 71
c) Relationskategorien, Hauptzeichenklassen und spirituelle Grundformen 74
1.2.3 Fazit 77
1.3 Grundformen spirituellen Erlebens nach religiöser Deutungsdichte 80
1.3.1 Nichtreligiöse (religiös unspezifische) Spiritualität, erstheitlich 80
1.3.2 Mittelreligiöse (religiös moderat spezifische) Spiritualität, zweitheitlich 84
1.3.3 Hochreligiöse (religiös spezifische) Spiritualität, drittheitlich 88
a) Judentum 90
b) Christentum 91
c) Islam 97
d) Hinduismus 101
e) Buddhismus 104

1.3.4 Fazit ... 107
1.4 Spiritualität auf der Suche nach gelingendem Leben ... 112
1.4.1 Spiritualität und religiöse Pluralität ... 112
1.4.2 Christliche Spiritualität zwischen Heilung und Heil ... 117
a) Aspekte eines biblischen Heilungsverständnisses ... 119
b) Heilung und Heil ... 120
1.4.3 Fazit ... 124
1.5 Spiritualität nach religiöser Deutungsdichte: die erste Achse der diakonischen Grundmatrix ... 129

Kapitel II
Christliche Organisation und diakonischer Auftrag

2.1 Helfendes Handeln als Kommunikation des Evangeliums ... 134
2.1.1 Säkularisierung und Rationalisierung des Helfens als Kontext christlicher Organisationen ... 136
a) Die Säkularisierung des Helfens und seine dreistellige Deutungsrelation ... 138
b) Die Rationalisierung des Helfens und seine drittheitliche Kontextualisierung ... 143
2.1.2 Zur theologischen Begründung helfenden Handelns ... 145
a) Schöpfungstheologische Begründungsperspektiven ... 146
b) Christologische Begründungsperspektiven ... 153
c) Pneumatologische und eschatologische Begründungsperspektiven ... 159
d) Übergreifende Begründungsperspektiven ... 162
2.1.3 Diakonie als spezifischer Ort spiritueller Erfahrung ... 167
a) Anerkennung als Ausgangspunkt für religiöse Erfahrungen im helfenden Handeln ... 167
b) Spirituelle und religiöse Handlungskonzepte in therapeutischen und kurativen Kontexten (Spiritual Care u.a.) ... 171
c) Diakonische Spiritualität ... 180
2.1.4 Fazit ... 183
2.2 Christliche Organisationen und ihre Orientierungsleistung ... 188
2.2.1 Diakonie als Kirche in „fremden" Funktionsbereichen ... 188
a) Diakonie zwischen Kirche und Sozialwesen ... 189
b) Diakonie zwischen Staat und Markt ... 195
c) Christliche Organisationen als diakonische Unternehmen ... 199

2.2.2 Diakonische Unternehmen als christliche Organisationen und ihre Orientierungsleistung 202
a) Nächstenliebe als berechenbare Dienstleistung und der Aspekt des Vertrauens 205
b) Orientierung als drittheitliche Kontextualisierung der Dienstleistung diakonischer Unternehmen 210
c) Orientierung als Teil des Nutzenversprechens und diakonischer Markenkern 212
d) Orientierung als relationaler Leitungsmodus von Diakonie und Kirche 223
2.2.3 Der christliche Orientierungsauftrag diakonischer Unternehmen und die drei Modi seiner Realisierung 230
a) Die Relationalität christlicher Organisationen „coram deo" als Voraussetzung ihres Orientierungsauftrags 230
b) Die drei Realisierungsmodi des Orientierungsauftrags diakonischer Unternehmen 234
c) Die Konzentrizität der Realisierungsdimensionen als Selbstbeschreibung der christlichen Organisation anhand ihres Orientierungsauftrags 237
2.2.4 Fazit 241
2.3 Christliche Orientierung nach Realisierung: die zweite Achse der diakonischen Grundmatrix 244

Kapitel III
Die diakonische Grundmatrix

3.1 Die diakonische Grundmatrix und ihre Grundfunktion(en) 251
3.1.1 Die Grundfunktion und ihre beiden Umkehrfunktionen 251
a) Grundfunktion 251
b) Erste Umkehrfunktion 251
c) Zweite Umkehrfunktion 252
3.1.2 Die drei Realisierungsmodi des Orientierungsauftrags in Relation zum Prozess der Dienstleistung 254
a) Das Orientierungsangebot als Ergänzung zum Dienstleistungsprozess 256
b) Der Orientierungsanspruch als Positionierung mit dem Dienstleistungsprozess 257

c) Die Orientierungsaufgabe als normative Steuerung des Dienstleistungsprozesses ... 259
3.1.3 Die drei Realisierungsoptionen der Orientierungsaufgabe durch Mitarbeitende im Vollzug der Dienstleistung ... 262
a) Hinweis auf das Orientierungsangebot ... 266
b) Werteorientierte Haltung im Sinne des Orientierungsanspruchs ... 268
c) Gestaltung der Orientierungsaufgabe im engeren Sinne ... 269
3.1.4 Fazit ... 272
3.2 Die drei gestaltungsorientierten Dimensionen der Grundfunktion(en) ... 276
3.2.1 Diakonische Kulturentwicklung ... 276
3.2.2 Diakonische (Dienst-)Gemeinschaft ... 287
3.2.3 Diakonische Bildung ... 300
3.2.4 Fazit ... 310
3.3 Organisationsmerkmale diakonischer Unternehmen theologisch re-formuliert ... 312
3.3.1 Orientierungsangebot und Markt ... 313
3.3.2 Orientierungsanspruch und Mitgliedschaft ... 318
a) Die Grundannahmen der EKD-Mitarbeitsrichtlinie (§1-3) ... 322
b) Folgerungen für die Kirchenmitgliedschaft (§4-6) ... 326
c) Fazit zur EKD-Mitarbeitsrichtlinie ... 329
3.3.3 Orientierungsaufgabe und Zielsetzung ... 332
a) Orientierungsaufgabe als Dimension des Leistungsprozesses ... 332
b) Orientierungsaufgabe als Dimension des Leitungsprozesses ... 335
3.3.4 Fazit und Ausblick ... 342

Literaturverzeichnis ... 348

Abbildungsverzeichnis ... 366

Glossar semiotischer Fachbegriffe ... 367

Vorwort zur 2. Auflage

Die zweite Auflage stellt eine überarbeitete, aktualisierte und ergänze Fassung der ersten Auflage dar. Hierzu sind viele Rückmeldungen im Zusammenhang von Vorträgen und Diskussionen zum vorgestellten Ansatz eingeflossen. Insbesondere die Passagen zur Semiotik wurden durch ausführliche Erläuterungen ergänzt, vertieft und auf den aktuellen Stand gebracht. Dies betrifft unter anderem auch die Folgerungen für den Umgang mit methodischen Ansätzen wie etwa „Spiritual Care". Gleiches gilt im Blick auf die Frage der Kirchenmitgliedschaft für Mitarbeitende in Diakonie und Kirche. Hierzu wurde die seit 2024 gültige, neue EKD-Mitarbeitsrichtlinie eingehend analysiert. In beiden Fällen haben sich erneut sowohl das analytische als auch das konzeptionelle Potenzial der Grundmatrix als produktiv herausgestellt. Im Falle des durch die EKD-Mitarbeitsrichtlinie vollzogenen Paradigmenwechsels kann man schließlich von einer nachträglichen Bestätigung des Ansatzes sprechen. Für die vielfältigen, konstruktiven Feedbacks und Diskussionsbeiträge sei allen Rezipienten herzlich gedankt. Ich wünsche den Leserinnen und Lesern auch weiterhin eine gewinnbringende Lektüre!

Gießen, im Sommer 2025: Holger Böckel

Einleitung

Die religiöse Landschaft in Deutschland hat sich seit Bestehen der Bundesrepublik deutlich gewandelt: Während in der Nachkriegszeit die allermeisten Menschen einer der beiden großen christlichen Kirchen angehörten, sind dies heute nur noch knapp die Hälfte. Aspekte dieses Wandels sind die mit der nachlassenden Bindekraft konfessioneller Milieus einhergehende religiöse Gleichgültigkeit bzw. die zum Teil bereits etablierte Konfessionslosigkeit auf der einen Seite wie auch die religiöse Vielfalt, die unter anderem durch zugewanderte Menschen repräsentiert wird, auf der anderen Seite. Die Diakonie ist von diesen Entwicklungen direkt betroffen: Sie versteht sich als Teil der Kirche und bezieht ihre Legitimation als konfessioneller Wohlfahrtsverband wesentlich aus der gesellschaftlichen Zustimmung zur sozialen und gesundheitlichen Arbeit der Kirche als Ausdruck ihres Glaubens. Jedoch kann die Diakonie schon längst nicht mehr wie selbstverständlich davon ausgehen, dass ein bestimmtes konfessionelles Milieu ihre Angebote nachfragt. Das galt noch beim Neuanfang nach dem Zweiten Weltkrieg als Legitimation für konfessionelle Wohlfahrtsverbände. In dieser Situation war auch die Kirchenmitgliedschaft als Bedingung für die Mitarbeit in diakonischen Einrichtungen unhinterfragt und selbstverständlich, weil jenes formale Kriterium eine auch ansonsten allgemein geteilte religiöse Zugehörigkeit zur Geltung brachte. Heute befinden wir uns in einer völlig anderen, in jeder Hinsicht pluraleren Ausgangslage. Kirchliche Privilegien und Sonderstellungen werden zunehmend in Frage gestellt, ebenso die Legitimation, von ihrem religiösen Hintergrund her gesellschaftliche Funktionen zu übernehmen. Diakonische Dienstleistungsunternehmen müssen sich zudem in einer Marktumgebung gegenüber Trägern mit anderen weltanschaulichen oder institutionellen Hintergründen bewähren. Die Mitarbeitenden in der Diakonie sind längst nicht mehr alle Mitglieder in einer christlichen Kirche, etliche gehören anderen Religionsgemeinschaften an. Ähnliches gilt auch für die Adressaten diakonischer Leistungen.

Die in dieser Untersuchung behandelte praktisch-theologische Fragestellung nach dem Zusammenhang von diakonischem Auftrag und Spiritualität kann vor diesem Hintergrund als sachlicher Kern der jüngsten Suche diakonischer Akteure nach Selbstvergewisserung bzw. „diakonischer Identität" verstanden werden. Schon dass der Zusammenhang von Spiritualität und diakonischem Auftrag sich nicht von selbst versteht, ist hierfür bezeichnend. Denn eigentlich sind das Evangelium und damit der christliche Glaube „Ausgangspunkt und Bezugsrahmen" der diakonischen Praxis: Tätige Nächstenliebe versteht sich demnach als „Zeugnis des Glaubens und Kommunikation des Evangeliums". Diakonie erscheint also, so sagen es die maßgeblichen kirchengesetzlichen Regelungen ebenso wie die Grundtexte diakonischer

Unternehmen als „gelebter Glaube… in Wort und Tat".[1] Gleiches muss aber auch von christlicher Spiritualität aus evangelischer Perspektive gesagt werden. Sie kann ebenfalls als gelebter Glaube in Wort und Tat aufgefasst werden.

Der Zusammenhang von Spiritualität und diakonischem Auftrag ist jedoch nicht mehr ohne weiteres so klar zu beantworten, weil das angeführte Selbstverständnis diakonischer Arbeit, ebenso wie dieser Zusammenhang selbst in vielfacher Weise fraglich geworden ist. Zusammen mit der zunehmenden Entfremdung von Diakonie und verfasster Kirche (bzw. Kirchengemeinde), der Professionalisierung des sozialen Handelns und der angeführten religiösen Pluralisierung und Individualisierung, sind vor allem die *Säkularisierung* und eine konsequente Funktionalisierung bzw. Rationalisierung zu nennen, die alle gesellschaftlichen Bereiche der fortgeschrittenen Moderne erfassen. Hierzu zählt auch die Ökonomisierung des sozialen Sektors, wonach soziales bzw. helfendes Handeln als Dienstleistung erscheint, auf die man einen Anspruch hat.

Das helfende Handeln als säkularisierte Form christlicher Nächstenliebe ist für sich genommen allerdings heute nicht mehr als Kommunikation des Evangeliums dechiffrierbar – ganz unabhängig von seiner funktional beschreibbaren gesellschaftlichen Bedeutung bzw. Nützlichkeit als „Dienstleistung". Allerdings wäre dies gerade im Blick auf dessen Funktionalität notwendig, wenn man Diakonie *anhand* ihres helfenden Handelns, mithin ihrer Dienstleistungen, als Teil des Religionssystems versteht. Denn Religion ist, so die Annahme auch in der (post-) modernen Gesellschaft, nicht auf ihre Nützlichkeit bzw. funktionale Rolle reduzierbar, will man sie in ihrer inneren Plausibilität und damit mehrperspektivisch erfassen. Pointiert ausgedrückt: „Nutzen und Funktion für eine Gesellschaft wird Religion nur dann haben, wenn sie nicht um dieses Nutzens Willen gelebt wird."[2] Umgekehrt wird gerade im Zusammenhang von existenziellen Situationen beispielsweise der Gefährdung, Beeinträchtigung und Verletzung von Menschen, die diakonische Dienstleistung in Anspruch nehmen, die (religiöse) Funktion der Kontingenzbewältigung plausibel. Zudem wird Spiritualität immer öfter in ein ganzheitliches Verständnis von Gesundheit – mit allen Ambivalenzen – integriert. Das alles betrifft auch die funktionale Rolle diakonischer Unternehmungen in modernen, säkularen Gesellschaften und ihre religiöse Begründung. Diakonisches Hilfehandeln wird aber unter diesen Bedingungen erst dann zur Kommunikation des Evangeliums, „wenn es entsprechend reflektiert und in den Zusammenhang des (christlichen) Glaubens, mithin einer bestimmten Reli-

---

1 Joachim Rückel, Kommunikation des Evangeliums im Kontext der Diakonie. In: H. Hempelmann u.a. (Hg.), Handbuch Milieusensible Kommunikation des Evangeliums (2019), S.240-250, 240f.

2 Gottfried Küenzlen, mit den Analysen von C. Taylor und gegen den Reduktionismus bloß funktionaler Religionstheorien. S. ders., Säkularisierung, Mobilisierung und Authentizität. In: Michael Kühlein (Hg.), Charles Taylor. Ein säkulares Zeitalter (2019), S.131-148, 146.

gion gestellt wird".[3] Dies kann man anhand eines semiotischen Zugriffs auf dieses Kommunikationsgeschehen im Folgenden zeigen.

Dabei ist zu beachten, dass Säkularisierung und religiöse bzw. weltanschauliche Pluralisierung keineswegs gegensätzlich Parameter sind, wie dies in einem klassischen Säkularisierungskonzept der Fall wäre. Vielmehr sind Differenzierung und religiöse Pluralität als Teil eines umfassenden und zugleich spezifischen Konzepts der Säkularisierung aufzufassen.[4] Aus diesem Grunde wurde die beschriebene Selbstvergewisserung diakonischer Akteure zuletzt unter dem Stichwort diakonischer bzw. „evangelischer" Identität „vor dem Hintergrund pluraler werdender gesellschaftlicher Grundbedingungen" thematisiert.[5] Dies bildet einen vorläufigen Höhepunkt in einer Reihe von ähnlichen, phasenweisen Suchbewegungen seit den 1990er Jahren, in denen zuvor das diakonische Profil (1990er), das diakonische Leitbild (2000er), sowie die diakonische Kultur (2010er) im Mittelpunkt der Diskussion standen. Anlass der jüngsten Auseinandersetzung ist die Rechtsprechung des EuGH bzw. des BAG mit deren Infragestellung des kirchlichen Arbeitsrechts im Blick auf die Kirchenmitgliedschaft von Mitarbeitenden in Kirche und Diakonie 2018.[6] Auch die sich hier andeutende Verschiebung im Kirche-Staat-Verhältnis aus europäischer Perspektive kann als weiteres Indiz der Säkularisierung im o.a. Sinn gelten.

Dass die Thematisierung „diakonischer Identität" in dieser Weise nicht unwesentlich und keineswegs verzichtbar ist, wurde im Blick auf denjenigen Modernisierungsschub evident, der mit dem Stichwort der Ökonomisierung für das Sozialwesen beschrieben werden kann. Diakonische Arbeit findet demnach nicht nur in funktionalen Zusammenhängen statt, in denen ihre Glaubensbegründung – vermeintlich – vernachlässigt werden kann. Darüber hinaus finden sich vor allem diakonische Unternehmen in einer (stark regulierten) Wettbewerbs- und Marktsituation wieder, die nach der Unterscheidbarkeit diakonischer von anderen Anbietern auf dem Sozialmarkt suchen lässt. Vor diesem Hintergrund erscheint die Frage nach dem diakonischen Profil als eine Frage nach dem Markenkern oder anders ausgedrückt: dem Unique Selling Point (USP) diakonischer Unternehmen. Es ist also kein Zufall, dass die angeführten unterschiedlichen Phasen der Selbstvergewisserung mit dem Prozess der beginnenden Ökonomisierung im Sozialwesen einsetzten.

---

3 J. Rückel, a.a.O., S.241.

4 Dabei wird ein differenziertes Verständnis von Säkularisierung (und Religiosität) zugrunde gelegt, wie es C. Taylor entwickelt hat (s. ders., Ein säkulares Zeitalter (2012), S.716ff; näheres s.u. zu Kapitel I).

5 Vgl. Diakonie Deutschland (Hg.), Evangelische Identität und Pluralität. Perspektiven für die Gestaltung von Kirche und Diakonie in einer pluraler werdenden Welt (Diakonie Texte. Dokumentation einer Tagung 2019).

6 Vgl. neben der zuvor genannten Dokumentation: GEP (Hg.), Evangelisches Profil im Kontext einer pluralen Gesellschaft. Kirchliche und diakonische Organisationsentwicklung im Spiegel von pluraler Gesellschaft und Recht (epd-Dokumentation. Nr. 26, 2019).

Sehen sich christliche Organisationen also gezwungen, auf Märkte zu reagieren bzw. sich überhaupt in diesem Kontext zu betrachten (was sie erst zu Organisationen i.e.S. macht), statt sich institutionslogisch von ihnen abzuschotten, kommt es unweigerlich zur Thematisierung eben ihrer Organisationsgestalt im engeren Sinne, d.h. zu ihrer Selbstbeobachtung unter Einbeziehung von wie auch immer gearteten Marktfeedbacks.[7] Dies müssen nicht nur monetär getriebene Märkte im engeren Sinne sein. Vielmehr beschreibt die reaktive Wahrnehmung der Marksituation auch ein Kennzeichen pluraler bzw. säkularer Gesellschaften insgesamt, in der verschiedene Anbieter in einen Wettbewerb treten, etwa um die besseren Ideen gesellschaftlichen Zusammenlebens (Akteure in der Demokratie) oder eben um Lebensorientierung im weiteren Sinne (Religionen und Weltanschauungen bzw. die sie vertretenden Organisationen wie Kirchen). Dieser Wettbewerb muss spätestens mit dem im selben Zeitraum (spätestens seit den 1990er Jahren) anbrechenden Zeitalter digitaler Leitmedien vor allem anderen als „Wettbewerb um die Aufmerksamkeit" beschrieben werden und betrifft insbesondere christliche Organisationen wie Kirchen, deren „Leistung" zu einem großen Teil selbst aus *Orientierung* besteht. Hiervon sind also Kirchen und mit ihnen auch diakonische Akteure betroffen. Welche Rolle spielt dabei die Spiritualität individueller Akteure als Mitarbeitende sowie als Adressaten der Leistung?

Die Frage nach dem Zusammenhang von diakonischem Auftrag und Spiritualität wurde, je nach diakoniewissenschaftlicher Provenienz, entweder primär aus der Perspektive der in der Organisation mitarbeitenden Person oder primär aus der Perspektive der Organisation selbst zu beantworten versucht, wobei sich im Laufe der Zeit im Ganzen beide Perspektiven abwechselten. Demnach lässt sich eine längere Phase identifizieren, in der die Diakonizität einer Organisation überwiegend von der Frömmigkeit, mithin der Spiritualität der in ihr tätigen Mitarbeitenden her begründet wurde. Dies hatte vor allem insofern eine Plausibilität, als man sich um diese Rückbindung seitens der Organisation nicht weiter sorgen musste, da sie aus ihrer Sicht eine selbstverständliche Ressource und auch ihr selbsterklärender Markenkern war. „Diakonisch" war eine Organisation demnach, weil und insofern ihre Mitarbeitenden eine bestimmte *Spiritualität* nicht nur für sich ausübten, sondern auch im Alltag dieser Organisation wirksam werden ließen. Spiritualität kann demnach als Teil beruflicher Professionalität, mithin als eine personale Kompetenz aufgefasst werden. Formal überprüfbares Kriterium einer solchen evangelischen „Gesinnung" war dabei die Kirchenmitgliedschaft, was sicherlich bereits eine Verkürzung des Zusammenhangs darstellte: Diakonisch ist eine Einrichtung demnach deshalb, weil in ihr Menschen arbeiten, die evangelisch sind.

7 Vgl. dazu H. Böckel, Führen und Leiten, 2. Aufl. (2016), S.83ff.

Mit den angeführten Suchbewegungen, d.h. spätestens seit dem Beginn der 1990er Jahre kam eine andere Perspektive zum Tragen, wonach die Diakonizität einer Organisation stärker in ihr selbst begründet sein müsste: Diakonisch ist eine Einrichtung demnach, weil das, was sie tut oder worauf sie ausgerichtet ist, in *bestimmter Weise qualifiziert* werden kann. Das handelnde Subjekt wird dabei gleichsam von der einzelnen Person auf die Organisation selbst hin verlagert, und letztere bekommt einen quasi personalen Charakter zugeschrieben: Sie ist gleichsam anstelle der in ihr Mitarbeitenden selbst „diakonisch" oder „evangelisch".

Diese Zuschreibung hatte Gründe. Nicht nur die Pluralisierung gesellschaftlicher Kontexte, sondern auch die Säkularisierung haben längst diakonische Organisationen bzw. Unternehmen selbst erfasst. Dies betrifft auch ihre Mitarbeitenden, auf deren kirchliche Bindung bzw. christliche Spiritualität man sich nicht mehr meint verlassen zu können. Zugleich verstärkte sich die Professionalisierung des Hilfehandelns, in deren Folge eine Differenzierung sozialer Berufe einsetzte, was auch in Kirche und Diakonie zu verzeichnen ist. Die Suche nach dem diakonischen Profil, die Entwicklung von diakonischen Leitbildern, das Etablieren einer diakonischen Kultur („doing culture") können daher als Versuche einer zweiten, bis heute anhaltenden Phase aufgefasst werden, die Diakonizität einer Organisation als ihre ureigene Gestaltungsaufgabe zu verstehen, die angesichts der Validität ihrer personalen Begründung somit eine entscheidende weitere Stoßrichtung erhält: Sie wird nicht mehr nur als Profilierungsmoment nach außen verstanden, als Realisierung der Marktumgebung im Sinne eines „Unique Selling Point" (USP), sondern sie erscheint zugleich als Notwendigkeit der Vergewisserung und damit als prägende Gestaltungsaufgabe nach innen. Was zuvor als selbstverständliche und selbsterklärende Voraussetzung gelten konnte, musste nun also von Seiten der Organisation erst mehr und mehr selbst in ihr generiert werden. Aufgrund dieser Paradoxie ist es nur konsequent, wenn man dazu überging, die Bedeutung einer personalen Verankerung diakonischer Identität zu relativieren und auf die Organisation zu übertragen. Die heutige Situation kann daher als Wendepunkt auf der anderen Seite des Pendels aufgefasst werden. Demnach wird die Diakonizität einer Organisation oft geradezu unabhängig von der spirituellen Disposition der in ihr Mitarbeitenden zu begründen versucht. Sie ist nahezu vollständig als Ausdruck und Folge von Bemühungen der Kulturentwicklung („doing culture") aufzufassen.

Dabei gibt es zwei Varianten zu beobachten: Einerseits kann – im Zuge einer konsequenten Anwendung der Säkularisierungsthese – eine Unterscheidbarkeit des Hilfehandelns überhaupt bezweifelt werden. Damit wird die Zuschreibung „diakonisch" faktisch überflüssig – oder zu einem nur noch für kirchliche Insider sinnhaften theologischen Interpretament, welches ansonsten nur noch marginale Bedeutung im System des Sozialmarktes besitzt und überdies intern nicht mehr begründet werden

kann. Dem stehen allerdings schon die Bedenken im Blick auf den angeführten Religionsbegriff gegenüber, der gerade aus seiner Differenz heraus erklärbar ist. Darüber hinaus ergibt sich dann aber auch die Frage, in welcher Relation das Diakonische zur Leistung der Organisation steht, mithin deren Unterscheidbarkeit in der angeführten Marktsituation.

Andererseits kann zwar die Bedeutung einer unterscheidbaren diakonischen Kultur betont werden. Sie wird jedoch zugleich von einer spezifischen, zumindest von einer spezifisch christlichen Spiritualität einzelner Mitarbeitenden entkoppelt. Daraus ergibt sich erstens die notwendige Frage danach, ob spirituelle Angebote zum Leistungsportfolio einer diakonischen Dienstleistung gehören sollten und als deren Folge schließlich zweitens, ob für die Unterbreitung eines solchen Angebotes eine eigene persönliche, mithin spirituelle Disposition bzw. spezifisch spirituelle Kompetenz gehört – oder es aber denkbar ist, dass man grundsätzlich alle spirituellen Bedürfnisse von Adressaten diakonischer Leistungen zu bedienen bereit und auch in der Lage sein müsste, ganz unabhängig von einer eigenen positiven Disposition ihnen gegenüber. Die Konsequenz wäre ein letztlich taktischer Bezug zur Religion, der sich an den Bedürfnissen der Kunden orientiert. Damit aber würde die ursprünglich von der diakonischen Organisation geforderte Loyalität in Sachen Religionszugehörigkeit in gewandelter Form wieder erscheinen: Als formales bzw. äußeres Annehmen einer religiösen Gestimmtheit, die nun nicht den Vorgaben der Organisation, sondern den vermeintlichen und sehr unterschiedlichen Wünschen der jeweiligen Klientel entspricht. Auch dies wäre eine übergriffige Funktionalisierung von Religion, wenn auch im anderen, eben taktischen Gewand.

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass beide Vorgehensweisen, die Verankerung von Diakonizität in der Person des Mitarbeitenden (und ihrer Spiritualität) oder der Organisation (und ihrer Kultur), für sich genommen zu unterkomplex sind, um die Realität diakonischer Unternehmen und ihre Herausforderungen zu beschreiben oder ihnen konstruktiv zu begegnen. Dem liegt zum einen die Annahme zugrunde, dass die beiden Perspektiven nicht gegeneinander ausgespielt werden dürfen, sondern beide zu ihrem Recht kommen müssen und eine eigene Plausibilität besitzen. Zum andern wird, ausgehend von einer funktionalen und theologisch begründeten organisationalen Selbstbeschreibung in der Tat eine dritte Perspektive, die des Adressaten diakonischer Bemühungen, des Leistungsempfängers bzw. Kunden mit eingeführt. Dies geschieht allerdings nicht aus taktischen, sondern aus grundsätzlichen Beweggründen und führt dann auch zu völlig anderen Ergebnissen. Damit stehen der Dienstleistungsprozess und sein Ergebnis im Mittelpunkt, was in dieser Form erstmals geschieht. So wird der Weg einer organisationalen Selbstbeschreibung möglich, welche die funktionale Rolle diakonischer Unternehmen im subsidiär geprägten und zunehmend marktwirtschaftlich gestalteten Wohlfahrtssektor ebenso ernst nimmt

wie deren Selbstverständnis als Dienstleistungsunternehmung. „Diakonische Identität", das Diakonische einer Organisation i.e.S. bzw. ihre „Diakonizität" ist dann als wesentliche Bedingung ihres Auftrags und zugleich als Teil ihrer Leistung, mithin ihres Markenkerns zu verstehen.

Dies allerdings ist von entscheidender Konsequenz für die Frage nach dem Zusammenhang von Spiritualität und diakonischem Auftrag. Denn Spiritualität ist dann nicht nur als Ressource aufzufassen, die als Form personaler Kompetenz in die Organisation einfließt. Sie muss vielmehr auch, wenn sie in diesem Kontext sinnvoll verortet sein soll, in Relation gesetzt werden zum Leistungsprozess der Organisation, zumal auch deren Adressaten auf Spiritualität i.w.S. grundsätzlich ansprechbar sind. Diese Annahme wird implizit schon jetzt durch zwei sehr unterschiedliche Ansätze thematisiert: Zum einen wird im Zuge von „Spiritual Care" die Sorge um spirituelles Wohlbefinden in den therapeutischen Prozess zu integrieren versucht.[8] Hintergrund ist dabei ein von der WHO forciertes Verständnis von ganzheitlicher Gesundheit, das spirituelles neben körperliches, soziales und psychisches Wohlbefinden stellt.[9] Zum anderen wird – in betriebswirtschaftlicher Perspektive – zur Frage nach dem Marketing bzw. USP diakonischer Unternehmen immer öfter auch Spiritualität angeführt.[10]

Die hier integrierte Adressaten-, Klienten- oder Kundenperspektive erweitert daher die beiden angeführten Perspektiven der Organisation und der in ihr mitarbeitenden Person um eine entscheidende dritte, den Leistungsprozess bzw. seinen „Output". Dieser besteht aber nicht in „Spiritualität", sondern in *Orientierung,* wie im Folgenden deutlich wird. Damit wird strukturaffin nachvollzogen, was für die Kirche und das in ihr wirksame Evangelium insgesamt gilt: Sie lebt von dem, was ihr aufgetragen ist, nämlich das Evangelium zu kommunizieren – weshalb dieses als ihr eigentliches Erkennungsmerkmal gilt, mithin ihren Markenkern beschreibt. Im Blick auf die Gesellschaft und in systemischer Sicht bedeutet dies, ihre funktionale Leistung im weiteren Sinn als Orientierung zu beschreiben.

---

8 Vgl. zuletzt: A. Beivers, E. Frick, Spiritual Care im Gesundheits- und Krankenhausmarkt. Wichtiges Change-Element und Rückbesinnung auf den Ursprung der Versorgung. In: M. Warode u.a.(Hg.), Spiritualität in der Managementpraxis (2019), S.189ff.

9 Vgl. H. Berth, C. Klein, F. Balck, Begriffsbestimmungen. Gesundheit, Krankheit, Wohlbefinden und Lebensqualität. In: dies., Gesundheit-Religion-Spiritualität. Konzepte, Befunde und Erklärungsansätze (2011), S.47-64, 54ff.

10 So zum Beispiel durch den Gesundheitsökonom Steffen Fleßa, Prozess- und Ergebnisprofilierung diakonischer Sozialleistungsunternehmen. In: VuF 59/1 (2014), S.38ff. Ähnlich argumentiert Harald Bolsinger im Blick auf Unternehmen generell: Unternehmensethos und christliche Spiritualität. Management mit christlich begründeten Werten bereichern. In: M. Warode u.a. (Hg.), Spiritualität in der Managementpraxis (2019), S.130ff. Im Blick auf die Relevanz für die Unternehmensführung vgl. die Beiträge in H. Schoenauer (Hg.), Spiritualität und innovative Unternehmensführung (2012).

Christliche Spiritualität als Lebensform des Glaubens kann aufgrund des theologischen Vorbehalts der prinzipiellen Unverfügbarkeit seines Zustandekommens zwar nicht als leistungsbezogener Output einer kirchlichen bzw. diakonischen Organisation gelten, wohl aber als dessen mögliche Folge, als sein *Outcome,* was wiederum eine Wirkung auf die Gesellschaft hat (Impact). Wenn man also erstens voraussetzt, dass christliche Spiritualität als Folge dieses Vorgangs angesehen werden muss und diakonische Organisationen zweitens als ein Teil von Kirche aufgefasst werden können, tritt Spiritualität in eine zweifache Relation zur funktional beschreibbaren evangelischen „Orientierungsleistung" eines diakonischen Unternehmens. Mit dieser ist dann auch das diakonische Proprium in, mit und unter dem Hilfehandeln als Dienstleistung beschreibbar, wie im Folgenden gezeigt wird. Diakonie verweist somit ebenso wie die in ihr zum Ausdruck kommende Spiritualität auf den eigentlichen Markenkern evangelischer Orientierung im Kontext von helfendem Handeln und lebt zugleich aus ihm heraus.

Dies ist wiederum als Kommunikationsvorgang unter Zuhilfenahme von semiotischen Kategorien analysierbar, was ebenfalls den vorliegenden Neuansatz charakterisiert. Infolge dessen kann ein relevanter Teil des dienstleistungsbezogenen „Output" nicht nur als Orientierung beschrieben werden. Vielmehr kann dieser als drittheitliche Kontextualisierung der Dienstleistung qualifiziert und damit von erst- und zweitheitlichen Relationen als unzureichenden Kontextualisierungsversuchen unterschieden werden. Die diakonische Dienstleistung sollte demnach in einem christlichen Begründungs- und Deutungszusammenhang (drittheitlich) interpretiert werden können. Dieser ist heute weder (zweitheitlich) als selbstverständlich vorauszusetzen, noch darf er im Zuge einer Selbstsäkularisierung (erstheitlich) in seiner Relevanz überhaupt geleugnet werden.

Alle drei Perspektiven (Mitarbeitende, Organisation, die Dienstleistung und ihre Adressaten bzw. Kunden) werden so in einer komplexen und dynamischen gegenseitigen Beeinflussung gesehen, die anhand der diakonischen Grundmatrix und ihrer Grundfunktion(en) differenziert beschrieben werden kann. Im Blick auf ein diakonisches Dienstleistungsunternehmen bedeutet das: Auch Mitarbeitende können als Kunden angesehen werden (und umgekehrt).

Im Folgenden wird zunächst ein für diese Fragestellung relevanter Spiritualitätsbegriff erörtert, welcher die ersten beiden Perspektiven (Mitarbeitende und Kunden) aufgreift und die angeführte Säkularisierung als Leitkategorie integriert. Dies geschieht hinsichtlich der zunehmenden religiösen Deutungsdichte i.w.S. spiritueller Erfahrungen, die mit den angeführten semiotischen Kategorien qualifiziert werden können. Sie entsprechen den drei Stufen des „Zentralitätsindex" des Bertelsmann-

Religionsmonitors 2008[11] und können mithilfe einer auch für digitale Leitmedien kompatiblen Resonanz-Metaphorik beschrieben werden (Kapitel I).

Daraufhin wird aus der Perspektive der christlichen Organisation zunächst der Dienstleistungsbegriff diakonischer Unternehmen erörtert. Dies geschieht im Kontext grundlegender diakoniewissenschaftlicher Begründungsansätze und angesichts der säkularen und funktional differenzierten Gesellschaft. Daraus folgend kann der damit in Zusammenhang stehende diakonische Orientierungsauftrag in seinen Realisierungsmodi dreifach differenziert entfaltet werden: als Orientierungsaufgabe, -anspruch und -angebot (Kapitel II).

Beides, Spiritualität nach religiöser Deutungsdichte und diakonischer Auftrag nach Realisierung, bilden die beiden Achsen, zwischen denen sich die diakonische Grundmatrix in ihren drei funktionalen Grundrelationen aufspannt und mithilfe derer eine konsistente und wirksame organisationale Selbstbeschreibung möglich wird. Dies ermöglicht auch die differenzierte Zuordnung von Mitarbeitenden wie Adressaten / Kunden unterschiedlicher spiritueller Provenienz im Blick auf die Erfüllung dieses Auftrags. Die Matrix und ihre drei funktionalen Grundrelationen können schließlich gestaltungsorientiert für diakonische Unternehmen Anwendung finden. Dabei entsprechen den angeführten Grundfunktionen die Handlungsfelder der diakonischen Kulturentwicklung, der diakonischen (Dienst-)Gemeinschaft und der diakonischen Bildung (Kapitel III).

Das vorliegende Werk analysiert und entwickelt die praktisch-theologischen Grundlagen für das Verständnis und die Steuerung christlicher Organisationen.

11 Stefan Huber, Aufbau und strukturierende Prinzipien des Religionsmonitors. In: Bertelsmann Stiftung (Hg.), Bertelsmann Religionsmonitor 2008 (2007), S.19-29.