

**SOZIALES UNTERNEHMERTUM (SOCIAL BUSINESS) IN EUROPA  
UND SEINE BEDEUTUNG FÜR DIE DIAKONISCHEN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND<sup>1</sup>**

von

*Ulrich H.J. Körtner*

**1. Diakonie und soziales Unternehmertum**

2011 startete die EU-Kommission eine Initiative für soziales Unternehmertum, die sie mit der Schlüsselfunktion von Sozialunternehmen als Akteuren der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation begründet.<sup>2</sup> Soziales Unternehmertum – auch „social business“ oder „social entrepreneurship“ genannt<sup>3</sup> – trägt nach Ansicht der EU-Kommission dazu bei, dass die Arbeitswelt, das Konsum-, Spar- und Investitionsverhalten der europäischen Bürger insgesamt „stärker von Ethik und Sozialbewusstsein geprägt werden“<sup>4</sup>. Nach den Berechnungen der Kommission macht der Sektor der Sozialwirtschaft 10% der europäischen Wirtschaft aus. Mehr als 11 Millionen Arbeitnehmer – das sind 4,5% der berufstätigen Bevölkerung in der EU – sind in Sozialunternehmen tätig. Die Diakonie Deutschland geht sogar von mehr als 14 Millionen Menschen aus, die unmittelbar im Sozialektor arbeiten, was einem Anteil von ca. 6,5% der Beschäftigten entspricht.<sup>5</sup> In Deutschland sind rund 1,4 Millionen Menschen hauptamtlich und 2,5 bis 3 Millionen ehrenamtlich in der freien Wohlfahrtspflege tätig, in der Diakonie rund 460.000 Beschäftigte und etwa 700.000 Ehrenamtliche. Nach Ansicht der EU steigt die Bedeutung der Sozialwirtschaft für eine positive Gesamtentwicklung der Gesellschaft wie der EU, weshalb das soziale Unternehmertum nicht nur auf nationaler, sondern auch auf gesamteuropäischer Ebene zu fördern sei.

Unter „Sozialunternehmen“ versteht die Kommission Unternehmen, „für die das soziale oder gesellschaftliche gemeinnützige Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Maße an sozialer Innovation äußert“, „deren Gewinne

---

<sup>1</sup> Vortrag auf der Konferenz der Theologischen Vorstände des Kaiserswerther Verbandes vom 31.1. –1.2.2018 in Guben.

<sup>2</sup> Dokument unter [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_de.pdf) (letzter Zugriff am 16.11.2017).

<sup>3</sup> Vgl. *Helga Hackenberg/Stefan Empeter* (Hg.), *Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden 2011.

<sup>4</sup> A.a.O. (Anm. 2), S. 2.

<sup>5</sup> *Diakonie Deutschland*, *Das Sozialsystem Deutschlands in Wechselwirkung mit dem europäischen Binnenmarkt. Erfahrungen und Empfehlungen*, Berlin 2016, S.4.

größtenteils wieder investiert werden, um dieses soziale Ziel zu erreichen“, „und deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind“<sup>6</sup>. Konkret handelt es sich um „Unternehmen, die Sozialdienstleistungen erbringen und/oder Güter und Dienstleistungen für besonders schutzbedürftige Bevölkerungsgruppen anbieten“, sowie um Unternehmen, „die bei der Produktion von Waren bzw. der Erbringung von Dienstleistungen ein soziales Ziel anstreben“ – zum Beispiel die soziale und berufliche Eingliederung –, „deren Tätigkeit jedoch auch nicht sozial ausgerichtete Güter und Dienstleistungen umfassen kann“<sup>7</sup>. Wie die EU-Kommission präzisiert, weisen Sozialunternehmen aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften „oft ein besonders hohes Maß an sozialer und ökologischer Verantwortung auf“<sup>8</sup>.

Die Frage drängt sich auf, inwiefern auch das Selbstverständnis diakonischer Unternehmen dieser Definition entspricht und welche Relevanz die Initiative der EU für die Diakonie in den einzelnen Ländern Europas und auf gesamteuropäischer Ebene hat. Eine vom Lenkungsausschuss des Zentrums Recht und Wirtschaft der Diakonie Deutschland eingesetzte Projektgruppe hat dazu im Zeitraum 2015–2016 eine Studie erarbeitet, die zu dem Ergebnis gelangt, dass diakonische Unternehmen im Sinne der funktionalen EU-Definition auch Sozialunternehmen sind. Nicht nur deshalb müsse sich die Diakonie grundsätzlich mit der Initiative für soziales Unternehmertum auseinandersetzen, sondern auch, weil sie „über ihre konkreten Maßnahmen hinaus [...] bestimmte sozialpolitische Tendenzen fortschreibt und aktuelle Entwicklungen mitprägt, die auch in der Diakonie intensiv diskutiert werden“<sup>9</sup>.

Bevor ich darauf näher eingehe, möchte ich allerdings vorausschicken, dass ich mich im Folgenden mit den Herausforderungen sozialen Unternehmertums für die Diakonie und in derselben aus Sicht der theologischen Ethik befasse, also nicht aus ökonomischer Sicht, auch nicht aus juristischer Perspektive. Die EU-Initiative befasst sich mit Finanzierungs- und Geschäftsmodellen sozialen Unternehmertums, mit der Erschließung neuer Ressourcen und steuerrechtlichen Fragen, für die ich nicht kompetent bin. Das gilt auch für das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht. Das mir gestellte Thema verlangt nach einer multiperspektivischen und multidisziplinären Bearbeitung, die eine Aufgabe heutiger Diakoniewissenschaft ist.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> A.a.O. (Anm. 2), S. 2f.

<sup>7</sup> A.a.O. (Anm. 2), S. 3.

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> *Diakonie Deutschland*, Soziales Unternehmertum in EU und Diakonie. Trends und Impulse, Berlin 2016, S. 7.

<sup>10</sup> Vgl. Ulrich H.J. Körtner, Diakonie und Öffentliche Theologie. Diakoniewissenschaftliche Studien, Göttingen 2017, S. 6.

Meine theologisch-ethischen Ausführungen nehmen nur einen Teilaspekt dieser Aufgabe in den Blick. Den Schwerpunkt werde ich vor allem auf den „Mehrwert“ diakonischer Unternehmen gegenüber anderen Mitbewerbern in der Sozialwirtschaft legen, aber auch nach theologischen Impulsen für das Innovationspotential diakonischer Unternehmen fragen. Und schließlich sollen auch die sozialpolitischen Trends, Chancen und Gefahren aus sozialem Blickwinkel diskutiert werden.

## **2. Soziale Dienstleistungen und Innovationen**

Sozialunternehmen, unter deren Begriff auch diakonische Unternehmen sich mitgemeint fühlen können, erbringen vor allem soziale Dienstleistungen, allerdings auch nicht nur solche. Werkstätten im Bereich der Eingliederungshilfe stellen materielle Güter her. Sie produzieren auch als Zulieferer für Unternehmen, die auf dem „normalen“ Markt tätig sind. Entscheidend ist freilich für die EU-Kommission, dass Sozialunternehmen nicht nur bei der Erbringung von Dienstleistungen, sondern auch bei der Produktion von Waren „ein soziales Ziel anstreben“<sup>11</sup>.

In der ökonomischen Diskussion werden soziale Dienstleistungen herkömmlicherweise materiellen Gütern gegenübergestellt und negativ als immaterielle Güter bezeichnet. In der gegenwärtigen sozial- und politikwissenschaftlichen Diskussion versucht man diese Gegenüberstellung jedoch zu überwinden und verweist darauf, dass Produkte und Dienstleistungen immer mehr „zu hybriden Produkten zusammenwachsen“<sup>12</sup>. Bei sozialen Dienstleistungen spielt nicht nur das Ergebnis der Leistungserstellung, sondern auch der Prozess der Leistungserstellung eine tragende Rolle. Produktion und Konsumtion der Dienstleistung finden gleichzeitig statt, wobei inzwischen die Adressaten nicht mehr allein in ihrer passiven Rolle als Empfänger, sondern in ihrer aktiven Rolle als Nutzer gesehen werden. Dabei geht es nicht nur um die Frage, ob eine soziale Dienstleistung für ihre Nutzer besser oder effektiver ist, sondern auch darum, Nutzer und Nutzerinnen zu integrieren und sie selbst in die Rolle von aktiven Gestaltern sozialer Dienstleistungen zu versetzen.<sup>13</sup> Der Einbindung der Nutzer sozialer Dienstleistungen und deren Mitgestaltung durch die Nutzer verändert nicht nur das Interaktionsdreieck von professionellen Dienstleistern, Nutzern und

---

<sup>11</sup> A.a.O. (Anm.2), S. 3.

<sup>12</sup> Johannes Eurich/Andreas Langer, Innovation in sozialen Dienstleistungen in europäischer Perspektive, MS S. 7 (Ich danke meinem Kollegen Eurich, der mir das Manuskript dieses Aufsatzes zur Verfügung gestellt hat).

<sup>13</sup> Vgl. J. Eurich/A. Langer, a.a.O. (Anm. 12), S. 8.

Freiwilligen, sondern auch das Dienstleistungsdreieck von Gewährleistern, Dienstleistern und Nutzern.<sup>14</sup>

Dass Nutzer und Nutzerinnen sozialer Dienstleistungen nicht länger nur als Empfänger gesehen, sondern auch in die aktive Rolle der Mitgestaltung solcher Dienstleistungen versetzt werden, gehört zum Innovationspotential sozialen Unternehmertums.<sup>15</sup> Soziale Innovationen sind in diesem Sinn als Konkretisierung des Inklusionsgedankens zu sehen, wie er etwa in der UN-Behindertenrechtskonvention zum Ausdruck kommt, die soziale, politische und kulturelle Teilhaberechte von Menschen mit Behinderungen definiert. Ganz allgemein sind unter sozialen Innovationen „neue Wege“ zu verstehen, „Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“<sup>16</sup>.

Das Innovationspotential sozialen Unternehmertums betrifft aber auch ihre Finanzierungsmodelle. Sozialunternehmen sollen nach dem Willen der EU-Kommission in gleichem Maße wie andere Unternehmen von den Vorteilen des Binnenmarktes profitieren. Da dem Sozialunternehmertum aber in Europa noch nicht genügend Wertschätzung entgegengebracht werde, sollten Maßnahmen ergriffen werden, um den Finanzbedarf leichter zu decken und einen besseren Zugang zu öffentlichen Mitteln zu erlangen, der immer noch zu oft durch zu starre Bestimmungen oder zuviel Bürokratie erschwert werde. Konkret schlägt die Kommission elf Schlüsselmaßnahmen vor, die den Zugang zu privaten Finanzmitteln und zu europäischen Fonds, die Verbesserung der Sichtbarkeit sozialer Unternehmen, die Verbesserung des rechtlichen Umfelds, das öffentliche Beschaffungswesen sowie staatliche Beihilfen betreffen. Weitere Ideen, die über den Aktionsplan hinausgehen, sind die Vernetzung von Banken, die ganz oder teilweise im Bereich der Finanzierung des sozialen Unternehmertums tätig sind; die Verbesserung des Zugangs sozialer Unternehmen zu Risikokapital; die Förderung der Interessen von Senioren; die Förderung der Forschung zu den sozioökonomischen Merkmalen und Auswirkungen des sozialen Unternehmertums; die Prüfung der Möglichkeit, neue Beihilfekategorien einzubeziehen; Anpassungen der nationalen Steuersysteme zugunsten sozialer Unternehmen und solidarischer Investitionen und ein Ausbau des Austauschs etablierter Verfahren zwischen den Mitgliedsstaaten. Überdacht werden soll auch der Umgang mit in Sozialunternehmen akkumuliertem Kapital, mit dem

---

<sup>14</sup> Vgl. J. Eurich/A. Langer, a.a.O. (Anm. 12), S. 12.

<sup>15</sup> Vgl. dazu J. Eurich/A. Langer, a.a.O. (Anm. 12), S. 7ff..

<sup>16</sup> *Wolfgang Zapf*, Über soziale Innovationen, *Soziale Welt* 40, 1989, H. 1–2, S. 170–183, hier S. 177. Vgl. auch J. Eurich/A. Langer, a.a.O. (Anm. 12), S. 5.

Ziel, dass dieses Kapital im Unternehmen verbleiben oder in andere Sozialunternehmen investiert werden kann.

Zum Innovationspotential sozialen Unternehmertums gehört auch die Umstellung von einem Input-Output-Modell auf eine wirkungsorientierte strategische Herangehensweise. Der Schlüsselbegriff lautet „impact“, wobei sich freilich die Frage stellt, wie sich soziale Innovationen messen lassen.

### **3. Die Selbstverortung der Diakonie im Diskurs zum sozialen Unternehmertum**

Im Rahmen eines intensiven Diskussionsprozesses hat die Diakonie Deutschland eine gemeinsame Position zur EU-Initiative und zum sozialen Unternehmertum als solchem erarbeitet, die im Mai 2016 veröffentlicht wurde.<sup>17</sup> Ergänzend kam im August 2016 eine Broschüre mit Erfahrungen und Empfehlungen heraus.<sup>18</sup>

Die Diakonie Deutschland gelangt zu dem Ergebnis, dass die meisten von der EU-Kommission vorgeschlagenen Maßnahmen zur Förderung des sozialen Unternehmertums für die Mitglieder der Diakonie „nur eingeschränkt von Interesse“<sup>19</sup> sind, weil sie nicht genau auf die besonderen deutschen Verhältnisse zutreffen. Auf der Basis des grundgesetzlich verankerten rechtebasierten Sozialstaatsprinzips ist das Sozialwesen in Deutschland durch das Dreieck von Staat, Leistungserbringern und Leistungsempfängern charakterisiert. Gemäß dem Subsidiaritätsprinzip hat der Staat zwar grundsätzlich die Aufgabe, Sozialleistungen zu garantieren. Er wird aber nur dort selbst tätig, wo es keine zivilgesellschaftlichen oder privaten Leistungserbringer gibt. Zwar vollzieht sich auch in Deutschland seit geraumer Zeit ein Paradigmenwechsel vom klassischen Wohlfahrtsstaat zum Sozialmarkt, an dem sich nun auch diakonische Unternehmen als Wirtschaftssubjekte behaupten müssen. Grundsätzlich aber gilt nach wie vor, dass sich der Staat nicht aus seinen sozialstaatlichen Verpflichtungen zurückziehen darf. Er ist also auch weiterhin in die Pflicht zu nehmen, Leistungen zu vergüten, die die Träger der allgemeinen Wohlfahrtspflege erbringen. Marktelemente sollen die Effizienz der Sozialwesens erhöhen, ohne dass der Sozialstaat durch einen Sozialmarkt gänzlich ersetzt werden soll. Dass die auf diese Weise eingetretene marktwirtschaftliche Ökonomisierung aus Sicht der Diakonie nicht unproblematisch ist, ist bekannt. In ihrem

---

<sup>17</sup> Vgl. oben Anm. 9. Ausführlicher: *Diakonie Deutschland, Soziales Unternehmertum und aktuelle Tendenzen am Sozialmarkt. Diskussionspapier für die Diakonie in Deutschland zum sozialen Unternehmertum.* Langfassung, Berlin 2016.

<sup>18</sup> Vgl. oben Anm. 5.

<sup>19</sup> Diakonie Deutschland, a.a.O. (Anm. 9), S. 6.

Positionspapier bringt die Diakonie Deutschland denn auch „eine kritische Distanz zu einer problematischen Ökonomisierung“<sup>20</sup> zum Ausdruck, die durch die EU-Initiative möglicherweise gefördert wird, auch wenn die mit ihr verbundenen Chancen gewürdigt werden. So fordert die Diakonie Deutschland, die Unterscheidung zwischen Unternehmensfinanzierung und Leistungsfinanzierung zu beachten und lehnt es ab, dass neue, ergänzende Finanzierungsformen „die Letztverantwortung des Staates für die Bereitstellung erforderlicher sozialer Leistungen im Rahmen der staatlich garantierten Daseinsvorsorge relativieren oder schmälern“<sup>21</sup> könnten.

Bei weiterer Angleichung der Sozialsysteme in Europa sieht die Diakonie das deutsche Sozialsystem als Beispiel für einen guten „Mittelweg zwischen Staat und Markt“<sup>22</sup> an. Aus dieser Feststellung spricht allerdings auch die Befürchtung, das deutsche Modell könnte im Gegenteil durch europäische Angleichungsprozesse zunehmend unter Druck geraten, was dann zum Beispiel auch das kirchliche und diakonische Arbeitsrecht betrifft. So könnte die Gemeinnützigkeit langfristig gefährdet sein. Die staatliche Vergabepolitik auf der Grundlage von Ausschreibungen könnte die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen und die Wahlfreiheit von Leistungsempfängern bzw. Nutzern sozialer Dienstleistungen einschränken.

Gleichwohl sieht die Diakonie in der EU-Strategie auch Chancen, wenn dabei die „wenig zielführende Trennung“ zwischen den etablierten Wohlfahrtsstrukturen und freifinanziertem Unternehmertum von „social entrepreneurs“ aufgelöst und mehr Kooperationen gewagt werden. Die EU-Initiative könne auch einen Impuls geben, „in den eigenen Reihen diakonische Innovationskraft und christlichen Unternehmergeist zu fördern“<sup>23</sup>, nämlich auf Handlungsfeldern, auf denen bislang noch kein staatlich garantierter Rechtsanspruch und somit noch keine etablierte Form der Refinanzierung besteht.<sup>24</sup> Aus zivilgesellschaftlicher Verantwortung würden diakonische Unternehmen „auch nicht marktfähige diakonische Projekte und Leistungen organisieren“<sup>25</sup> und auf diese Weise gemeinsam mit ihren Verbänden und den betroffenen Nutzern Anstöße für soziale Innovationen geben. Mit anderen Worten

---

<sup>20</sup> A.a.O. (Anm. 9), S. 5.

<sup>21</sup> A.a.O. (Anm. 9), S. 7.

<sup>22</sup> A.a.O. (Anm. 9), S. 8.

<sup>23</sup> Ebd.

<sup>24</sup> Ein Beispiel diakonisch-sozialen Unternehmertums ist die Komet gGmbH in Gütersloh, die bereits 1988 als Verein für die psychosoziale Begleitung aus der Klinik entlassener, mehrfach behinderter, chronisch kranker Menschen auf Initiative des Psychiaters Professor Klaus Dörner in Kooperation mit dem ehemaligen Klinikseelsorger Thomas Feld gegründet wurde. Siehe *Thomas Feld, Zwischen Psychiatrieseelsorge und diakonischem Management* (Oldenburger Schriften zur Diakonie 1), Oldenburg 214, S.15–33.

<sup>25</sup> A.a.O. (Anm. 9), S. 12.

geht es darum, soziales Unternehmertum innerhalb der etablierten diakonischen Verbände zu fördern, also das sogenannte Social Intrapreneurship.<sup>26</sup>

Im Sinne der funktionalen Definition der EU seien auch diakonische Unternehmen als soziale Unternehmen zu verstehen, die sich aber von anderen durch eine besondere Wertebasis unterscheiden: „Die Wertebasis diakonischer Unternehmen ist christlich geprägt auf der Grundlage der Bekenntnisse der Reformation. Sie sind berufen, ein Stück des Auftrags der Kirche wahrzunehmen, und deshalb der Kirche zugeordnet“<sup>27</sup>. Im Sinne der Nächstenliebe orientieren sich diakonische Unternehmen nach eigenem Selbstverständnis „an den Bedarfen der Menschen sowie an der nachhaltigen Wirksamkeit ihrer Geschäftstätigkeit. Sie investieren ihre Gewinne vollständig in den sozialen Unternehmenszweck“<sup>28</sup>. Unter den jeweils gegebenen Markt- und Wettbewerbsstrukturen agiere man „im Rahmen der geltenden sozialstaatlichen Gesetze sowie unter Nutzung und Achtung der Regeln der Gemeinnützigkeit.“ Damit verfügen diakonische Unternehmen nach eigenem Bekunden „über eine sowohl unternehmerische als auch wertorientierte Problemlösungskompetenz“<sup>29</sup>. Außerdem spielten diakonische Unternehmen durch die Förderung von Ehrenamt und „Corporate Social Responsibility“-Aktivitäten eine wichtige Rolle in der Zivilgesellschaft.

Was den Mehrwert diakonischer Unternehmen gegenüber anderen Mitbewerbern ausmacht, sind nach dem Selbstverständnis der Diakonie christliche Werte und die Verbindung zu den Kirchen.<sup>30</sup> Hervorgehoben werden außerdem das Wechselspiel von christlich geprägter Tradition und Innovation sowie die Kooperation mit dem Staat bei der Umsetzung seiner sozialpolitischen Aufgaben.<sup>31</sup>

Ich möchte im Folgenden den Blick vor allem auf die Wertebasis diakonischer Unternehmen richten und diese theologisch beleuchten. Dabei möchte ich zum einen genauer fragen, was man generell unter wertebasierten Unternehmen zu verstehen hat, und zum anderen die Begriffe „christliche Werte“ und „christliches Menschenbild“ diskutieren. In Verbindung mit diesen beiden Begriffen ist auch die Kirchlichkeit diakonischer Unternehmen genauer zu bestimmen.

---

<sup>26</sup> Zum Verhältnis von Social Entrepreneurship und Social Intrapreneurship im Allgemeinen siehe *Stephan Grohs/Katrin Schneider/Rolf G. Heinze*, Social Entrepreneurship Versus Intrapreneurship in the German Social Welfare State: A Study of Old-Age Care and Youth Welfare, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 44, 2015, S. 163–180.

<sup>27</sup> Ebd.

<sup>28</sup> Ebd.

<sup>29</sup> Ebd.

<sup>30</sup> Vgl. a.a.O. (Anm. 9), S. 12f.

<sup>31</sup> Vgl. a.a.O. (Anm. 9), S. 13.

#### 4. Christliche Werte und christliches Menschenbild

Mit ihrer Berufung auf christliche Werte positionieren sich diakonische Unternehmen als wertebasierte Unternehmungen. Dieses Selbstverständnis teilen sie mit anderen Sozialunternehmen, die sich vielleicht sogar als Wertegemeinschaften definieren.<sup>32</sup> Werte prägen die jeweilige Unternehmenskultur, wobei die Kultur und das sie im Kern ausmachende Wertgefüge aus organisationstheoretischer Sicht eine Koordinationsfunktion haben.<sup>33</sup> Ist Wertebasierung an sich noch kein Alleinstellungsmerkmal, kommt es darauf an, was denn genau unter christlichen Werten zu verstehen ist. Die Diakonie nennt in ihrem Positionspapier an erster Stelle die Nächstenliebe.<sup>34</sup> Beispielhaft zählt sie außerdem Gerechtigkeit und Barmherzigkeit auf, die bei der konkreten Umsetzung in Spannung treten könnten. Solche Spannungen seien, wie es weiter heißt, „auf der Grundlage von Gottes Zuspruch und seinen Geboten“<sup>35</sup> auszutragen. Hinter dieser Aussage steht die reformatorische Unterscheidung und Zuordnung von Gesetz und Evangelium, wobei das Evangelium den Geboten vorgeordnet wird. Darin kann man, ohne dass dies genauer ausgeführt wurde, das Erbe der Theologie Karl Barths erkennen. Viel mehr erfährt man über diakonische Werte freilich nicht. Das in diakonischen Dokumenten und Arbeitsverträgen viel bemühte christliche Menschenbild findet überhaupt nur beiläufig in der historischen Reminiszenz Erwähnung, im 19. Jahrhundert hätten „sich Vereine zu neuen sozialen Zwecken auf der Grundlage des christlichen Menschenbildes formiert“<sup>36</sup>.

Der pauschale Hinweis auf die (lutherischen und reformierten) Bekenntnisschriften der Reformation deutet an, dass sich diakonische Unternehmen als christliche Unternehmen evangelischer Prägung verstehen. Zur Diakonie Deutschland gehören freilich auch in der Diakonischen Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossene protestantische Kirchen, die keine Bekenntnisschriften kennen – zum Beispiel die Evangelisch-methodistische Kirche –, aber auch das Bistum der Altkatholiken in Deutschland. Insofern ist es bemerkenswert, dass das Positionspapier ausdrücklich erklärt, die christliche Wertebasis diakonischer Unternehmen erfahre durch die Bekenntnisse der Reformation ihre besondere Prägung.

---

<sup>32</sup> Vgl. Günther Schanz, Unternehmen als Wertgemeinschaften, in: Reiner Anselm/Jan Hermelink (Hg.), Der Dritte Weg auf dem Prüfstand. Theologische, rechtliche und ethische Perspektiven des Ideals der Dienstgemeinschaft in der Diakonie. 6. Kästorfer Management-Symposium, Göttingen 2006, S. 129-142.

<sup>33</sup> Vgl. G. Schanz, a.a.O. (Anm. 32), S. 142.

<sup>34</sup> Vgl. a.a.O. (Anm. 9), S. 12.

<sup>35</sup> Ebd.

<sup>36</sup> A.a.O. (Anm. 9), S. 13.



Sollen sie in Organisation und Unternehmen die ihnen zugeordnete Koordinationsfunktion wirkungsvoll ausüben, ist dem Thema der Wertearbeit besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Der Begriff Wertearbeit hat eine mehrfache Bedeutung. Einerseits ist die Arbeit, das heißt die Erbringung von sozialen Dienstleistungen auf der Basis von ethischen Werten gemeint, andererseits die gemeinsame Arbeit an ethischen Werten. Wie sich die Arbeit an Werten gestaltet, hängt nun wiederum von Kultur, Organisation und Führungsstruktur eines Unternehmens ab. In einem hierarchisch organisierten Unternehmen sind es der Träger und die Unternehmensleitung, die dem Unternehmen, den Mitarbeitern und den Empfängern der Dienstleistungen die ethischen Werte vorgeben. Wertearbeit auf der Ebene des mittleren Managements und des unteren Managements besteht dann in der Vermittlung vorgegebener Werte, also in einer top-down organisierten Schulungsarbeit. In einem auf Partizipation bedachten Unternehmen ist nicht nur die Vermittlung von Werten, sondern schon die Formulierung solcher Werte Gegenstand und Ergebnis von Prozessen, an denen auch die Mitarbeiter und – sofern man die Nutzer nicht länger in der Rolle der passiven Empfänger sieht, sondern sie als Akteure einbeziehen will – auch die Nutzer zu beteiligen sind. Dann aber können Werte nicht einfach als vorgegebene und unhinterfragte Normen vorausgesetzt werden, sondern sie sind in einem beständigen Kommunikationsprozess immer wieder neu zu diskutieren und zu interpretieren, wobei dem möglichen Konflikt zwischen den Werten des Trägers einer Einrichtung bzw. des Bereitstellers von Dienstleistungen, den Werten der Mitarbeiter und auch denen der Nutzer besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist.

In Unternehmensleitbildern wird heute oft von Werten, Wertebewusstsein und Werteerziehung gesprochen, jedoch in einer ungenauen Art und Weise. Beim Begriff des moralischen Wertes handelt es sich um einen relativ jungen Terminus. Die ethische Tradition unterscheidet üblicherweise zwischen moralischen Pflichten, Gütern und Tugenden. Pflichten begegnen uns auch in Gestalt von Normen und grundlegenden Verhaltensregeln oder Maximen. Humor kann man als Tugend bezeichnen, ebenso Offenheit oder auch Empathie und Mitgefühl. Wertschätzung und Respekt sind hingegen eher als Pflicht zu bezeichnen, ebenso wie Klarheit und Transparenz.

Kerngedanke eines christlichen Menschenbildes, auf das sich diakonische Einrichtungen berufen, ist die Gottebenbildlichkeit des Menschen, die in säkularer Sprache durch den Begriff der Person- und Menschenwürde erläutert wird. An dieser Stelle ist Immanuel Kants Unterscheidung zwischen Preis und Würde in Erinnerung zu rufen. Was einen Preis hat, hat wohl einen Wert, ist aber austauschbar. Würde hingegen kommt nach Kant dem Menschen zu, weil er eben keine Ware ist, sondern um seiner selbst und als einmaliges Individuum zu

achten ist. Wenn man mit Kant sagt, der Mensch habe einen *absoluten* Wert – und so kann man auch den biblischen Gedanken der Gottebenbildlichkeit interpretieren –, so wird damit der Wertbegriff im Grunde aufgehoben, handelt es sich doch notabene nicht um den relativ höchsten Wert im Vergleich zu anderen, sondern um einen Wert, der – und das meint doch das Wort „absolut“ – gar nicht mit anderen verglichen werden kann.

Zur Formel „christliches Menschenbild“ sei mir noch eine theologische Anmerkung gestattet. Ein biblisch fundiertes Menschenbild lässt sich nicht auf die Gottebenbildlichkeit und ihre Gleichsetzung mit der Menschenwürde im Sinne der Aufklärung und der modernen Menschenrechte reduzieren. In der bedingungslosen Annahme eines jeden Menschen erschöpft sich auch nicht die reformatorische Rechtfertigungslehre. Man kann von der Rechtfertigung des Menschen und seiner bedingungslosen Annahme im Sinne des Apostel Paulus und der Reformatoren des 16. Jahrhunderts nicht sprechen, wenn man nicht auch vom Sündersein des Menschen spricht. Paulus und Luther sagen eben nicht einfach: „Gott liebt dich so wie du bist“. Sie fordern uns auch nicht dazu auf, dass wir uns so annehmen sollen wie wir sind. Sondern Paulus und Luthers erklären, dass Gott uns annimmt, obwohl wir so sind wie wir sind, aber nicht, damit wir so bleiben, sondern dass wir ein anderer werden, ein von Grund auf neuer Mensch, der nicht mehr ein Zerrbild Gottes, sondern Gottes Ebenbild ist, so wie er ursprünglich gemeint und gedacht ist. Es wäre ein eigenes Thema, wie heute im Kontext der Diakonie von der Sünde im Leben des Einzelnen wie im Gesamtleben der Menschheit gesprochen werden kann, und zwar so, dass das Evangelium als Befreiung von der Macht der Sünde, durch die wir von Gott, von uns selbst und unseren Mitmenschen entfremdet sind, vernommen wird.

Hinsichtlich der Kultur einer Organisation oder eines Unternehmens können wir mit Günther Schanz drei Ebenen unterscheiden: Artefakte, Werte und Grundannahmen. Als *Artefakte* bezeichnet Schanz „die sichtbaren, für außerhalb der Kulturgemeinschaft stehende allerdings nicht ohne weiteres dechiffrierbaren Ausprägungen der Unternehmenskultur, gewissermaßen deren Oberfläche also“<sup>37</sup>. Dazu gehören beispielsweise Rituale, seien es religiöse oder auch nicht-religiöse.

Bei *Werten* handelt es sich um Kulturmerkmale, die teils sichtbar, teils aber auch verborgen dem Handeln und Verhalten zugrunde liegen. „Sie bestimmen beispielsweise darüber, wie die Unternehmensrealität wahrgenommen und welchen Prioritäten gefolgt wird,

---

<sup>37</sup> G. Schanz, a.a.O. (Anm. 32), S. 133.

beziehen sich auf das Verständnis von Richtig oder Falsch oder fungieren als moralische Anker“<sup>38</sup>.

*Grundannahmen* bilden hingegen die Kernsubstanz einer Organisations- oder Unternehmenskultur. Man könnte, so Schanz, auch von einer Art Weltanschauung sprechen. Auch wenn sich Grundannahmen nicht immer streng gegen Werte abgrenzen lassen, sind die Grundannahmen gemeint, die in den Bereich des Nichtverhandelbaren gehören und „als unbewusst wirksame Verhaltensrichtschnur“<sup>39</sup> fungieren.

Die Frage, wie es mit dem Wertbezug diakonischen Handelns steht, ist bei näherem Hinsehen brisant, weil der Wertbegriff als solcher eine Reihe gewichtiger Fragen ethischer und auch theologischer Fragen aufwirft.<sup>40</sup> Eine diakonische Ethik des Helfens gewinnt ihr Profil gerade dadurch, dass sie sich von einer allgemeinen Wertethik unterscheidet. Der Philosoph Krzysztof Michalski hat daran erinnert, dass „die frühen Christen, soweit wir wissen, nicht von ‚Werten‘“ sprachen: „weder von ‚christlichen‘ noch von ‚Familienwerten‘ und erst recht nicht von ‚europäischen‘ oder ‚nationalen‘ Werten“<sup>41</sup>. Zu den Ambivalenzen moralischer Werte, vor deren Tyrannei der evangelische Theologe Eberhard Jüngel gewarnt hat, gehört der Umstand, dass Werte nicht einfach als eine übergeschichtliche moralische Ordnung bestehen, wie dies Max Scheler oder Nicolai Hartmann behauptet haben, sondern von Menschen gesetzt werden. Alle Wertsetzung hat es aber mit Prozessen des Auf- und Abwertens zu tun, das sich nicht auf die moralische Bewertung von Handlungen beschränken muss, sondern auch zur Bewertung, zur Auf- und Abwertung von Menschen führen kann.

Die heute vordringlichste Aufgabe der Ethik besteht nach Ansicht des Soziologen Niklas Luhmann darin, vor zu viel Moral – und das heißt eben auch vor einer bestimmten Rhetorik der Werte – zu warnen.<sup>42</sup> Das gilt in besonderem Maße für eine evangelisch-theologische Ethik, die sich an der im Positionspapier der Diakonie in Anspruch genommenen reformatorischen Unterscheidung zwischen Gesetz und Evangelium orientiert.

„Nicht das Sein der Werte, wohl aber die Realisierung der Werte führt“ nach Ansicht Jüngels „leicht zum Rigorismus, ja Fanatismus im Blick auf einen bestimmten Wert“<sup>43</sup>. Gerade die Diakonie sollte sich ein Sensorium für die Gefahr einer Tyrannei der Werte

---

<sup>38</sup> Ebd.

<sup>39</sup> Ebd.

<sup>40</sup> Vgl. Ulrich H.J. Körtner, *Ethik im Krankenhaus. Diakonie – Seelsorge – Medizin*, Göttingen 2007, S. 52ff.

<sup>41</sup> Krzysztof Michalski, *Politik und Werte*, in: *Transit. Europäische Revue*, H. 21, Frankfurt a.M. 2001, S. 208–218, hier S. 209.

<sup>42</sup> Niklas. Luhmann, *Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral*. Rede anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989 (stw 797), Frankfurt a.M. 1990, S. 41.

<sup>43</sup> Eberhard Jüngel, *Wertlose Wahrheit Christliche Wahrheitserfahrung im Streit gegen die „Tyrannei der Werte“*, in: *ders.*, *Wertlose Wahrheit. Zur Identität und Relevanz des christlichen Glaubens. Theologische Erörterungen III* (BEvTh 107), München 1990, S. 90–119, hier S. 97.

bewahren. Denn sie weiß sich für jene Menschen verantwortlich, die in unserer Gesellschaft abgewertet und ausgegrenzt werden. Geschichte und Gegenwart kennen genügend Beispiele dafür, dass das menschliche Leben selbst zum Gegenstand von Wertungen gemacht und nach seiner Verwertbarkeit und Nützlichkeit taxiert wurde und wird.

Der menschenverachtenden Logik der Unterscheidung zwischen Wert und Unwert von Menschenleben entkommt man freilich nicht einfach dadurch, dass man Gegenwerte etabliert und eine Umwertung der Werte propagiert. Das Evangelium von der Menschenfreundlichkeit Gottes, die in Jesus Christus sichtbar geworden ist, unterbricht vielmehr auf heilsame Weise die Logik des Wertens und Umwertens.

Der Beitrag von Diakonie und Kirche zur gegenwärtigen Wertedebatte besteht vielleicht gerade darin, den Wertbegriff vom Evangelium her kritisch zu beleuchten und seine Anwendung im Bereich der Ethik zu begrenzen. Es gehört zum Leitbild der Diakonie, jeden Menschen unabhängig von seinen Fähigkeiten, seiner körperlichen und geistigen Verfassung, seiner sozialen Herkunft und Stellung als Person zu achten, die ihre Würde einzig und allein von Gott empfängt. Die Würde der Person ist aber kein Wert im üblichen Sinne und eben deshalb unantastbar, weil sie sich nicht verwerten lässt. Wie die Würde des Menschen so gilt es, auch andere Güter, Ziele und Ideale gegen ihre Umwandlung in marktförmige, konvertierbare und verwertbare Werte zu schützen.

Statt von Werten sollte man vielleicht besser von ethischen Zielen und Gütern sprechen. Allenfalls in einem uneigentlichen Sinn kann man von unendlichen oder unersetzlichen Werten sprechen. In Wahrheit ist jeder Wert ersetzbar und austauschbar. Im Kampf der Werte aber stehen Güter auf dem Spiel, die für uns in der Tat unersetzlich sind.

Im Zusammenhang mit Qualität und Qualitätsmanagement in der Diakonie ist freilich nicht nur von Gütern, sondern auch von *Güte* zu sprechen.<sup>44</sup> Unser deutsches Fremdwort „Qualität“ leitet sich bekanntlich vom lateinischen „qualitas“ ab, das die Güte einer Sache meint. Im Zusammenhang diakonischen Handelns geht es freilich nicht nur um die Güte von Sachen, nämlich von Dienstleistungen, sondern auch um die Güte von Personen, um gütiges Verhalten, um Wohlwollen und Empathie. Kritischer Maßstab für den Begriff der Qualität in der Diakonie ist freilich nicht unsere eigene menschliche Güte, an der es nur zu oft mangelt, sondern die *Güte Gottes*, der sich uns Menschen – und insbesondere den Hilfsbedürftigen, den Armen und Notleidenden – vorbehaltlos zuwendet.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. U. Körtner, a.a.O. (Anm. 10), S. 169ff.

<sup>45</sup> Vgl. auch *Jürgen Gohde*, Gemeinsam auf dem Weg zur Qualität. Vortrag auf der Diakonischen Konferenz, 17.–19.10.2000 in Cottbus (Text online unter <http://www.diakonie.de/media/DK-2000-09.pdf> [letzter Zugriff 11.3.2016]), S. 13ff.

Die Rede von der Güte Gottes durchzieht das gesamte biblische Zeugnis. Das Neue Testament spricht außerdem von der Güte Christi<sup>46</sup> bzw. von der Güte, die Gott gegen uns in Jesus Christus erzeigt hat.<sup>47</sup> Die Güte Gottes veranschaulicht Jesus im Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg (Mt 20,1–16), das ja jeder ökonomischen Logik und einem üblichen Begriff von Leistungs- und Lohngerechtigkeit widerspricht.<sup>48</sup> Auch Gottes Wort kann als gütig oder gut bezeichnet werden.<sup>49</sup> Gütig ist das Evangelium von der Menschenfreundlichkeit Gottes. Wie Gott seine Güte in seinem Tun erweist, so werden auch die Christen im Neuen Testament zu einem der Güte Gottes bzw. der Güte Christi entsprechendem Verhalten aufgerufen.<sup>50</sup> Güte ist, wie Paulus in Gal 5,22 erklärt, die Frucht des Geistes. Ähnlich spricht der Epheserbrief von der Güte als Frucht des Lichts (Eph 5,9).<sup>51</sup>

Mit dem Gedanken der Güte Gottes gewinnt Diakonie einen Begriff von Qualität, der nicht notwendigerweise im Widerspruch zur ökonomischen Sachgerechtigkeit steht, sich aber nicht ökonomisch verrechnen lässt, sondern einen Überschuss hat, an dem diakonische Arbeit auch unter heutigen sozialpolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen festzuhalten hat, will sie nicht ihr Profil und damit ihre Daseinsberechtigung verlieren. Konkret schärft der Blick auf die *Güte* Gottes, wie sie uns in der Bibel bezeugt wird, das Bewusstsein für die *Güter* des Lebens, die nicht marktfähig und käuflich sind, ohne die der Mensch aber nicht leben kann und verkümmern muss. Hilfsbereitschaft, Liebe und Vergebung – all das können wir uns weder selbst geben noch können wir es uns kaufen.

Zu den heutigen sozialetischen Herausforderungen gehört eine neue Verhältnisbestimmung von Barmherzigkeit, Freiheit und Gerechtigkeit.<sup>52</sup> Ein rechtsbasiertes Verständnis des Sozialstaats und seines Auftrags der Daseinsvorsorge steht dem Begriff der Barmherzigkeit kritisch gegenüber. Wenn die Diakonie an der zutiefst biblischen Forderung nach Barmherzigkeit festhält, die in der vorauslaufenden Barmherzigkeit Gottes ihren Grund hat, ist damit keineswegs die Abkehr von einem rechtsbasierten Verständnis des Sozialwesens intendiert. Die Barmherzigkeit behält aber innerhalb eines solchen Konzeptes ihr unaufgebbares Recht, wie sich nun anhand des Spendenwesens und Fundraisings zeigen ließe. Die Forderung der Barmherzigkeit spielt meines Erachtens auch dann eine Rolle, wenn die

---

<sup>46</sup> 2 Kor 10,1.

<sup>47</sup> Eph 2,7. Die griechischen Wörter für Güte sind *χρηστικότητα* und *πειραια*. Letzteres bedeutet wörtlich Nachsicht oder Milde.

<sup>48</sup> Mit »gütig« übersetzen Lutherbibel, Zürcher Bibel und Einheitsübersetzung in V. 15 das griechische Wort *γαθοφ*.

<sup>49</sup> Hebr 6,5.

<sup>50</sup> Phil 4,5.

<sup>51</sup> Das griechische Wort für Güte lautet in Gal 5,22 und Eph 5,9 *γαθοσυνη*.

<sup>52</sup> Vgl. U. Körtner, a.a.O. (Anm. 10), S. 21ff.73ff.

Diakonie für Bedarfe, für es bisher noch keine etablierten sozialstaatlichen Angebote gibt und deren Finanzierung noch ungeklärt ist, unternehmerische Initiativen entwickelt. Etwas zu riskieren, was sich zunächst nicht rechnet, weil die Refundierung durch wohlfahrtsstaatliche Instanzen nicht gewährleistet ist, das ist für mich soziales Unternehmertum im Geist der Barmherzigkeit. Selbstkritisch merkt das Positionspapier der Diakonie an, dass die in Deutschland gewachsenen Verbandsstrukturen „zuweilen bzw. mit der Zeit eine gewisse ‚Trägheit‘ mit sich bringen“<sup>53</sup> können. Die gelegentlich in kirchlichen Verlautbarungen anzutreffende Aussage, Barmherzigkeit überbiete die Gerechtigkeit, ist allerdings theologisch und sozialpolitisch nicht unproblematisch. Es ist nämlich darauf zu achten, dass ein Ethos der Barmherzigkeit nicht als Rechtfertigung der Bevormundung von Menschen und ihrer Reduzierung auf die Rolle der hilfsbedürftigen Opfer missbraucht wird, wie es in der Geschichte der Diakonie geschehen ist.

Auch der Gerechtigkeitsbegriff bedarf einer genaueren Klärung, die im Positionspapier der Diakonie zum sozialen Unternehmertum fehlt. Neben den klassischen Begriffen der austeilenden Gerechtigkeit (*iustitia distributiva*), der Tauschgerechtigkeit (*iustitia commutativa*) und der legalen Gerechtigkeit (*iustitia legalis*) spielen neuerdings Begriffe wie Teilhabegerechtigkeit oder Befähigungsgerechtigkeit eine wichtige Rolle, welche die Nutzer diakonischer Dienstleistung als Akteure in den Blick nehmen.<sup>54</sup> Allerdings weist auch der Begriff der Teilhabe- oder Befähigungsgerechtigkeit einige Unschärfen auf. Wie Hans-Richard Reuter mit Recht einwendet, kann die Rede von der Teilhabegerechtigkeit missverstanden werden, als sei die Beseitigung struktureller sozialpolitischer Probleme wie Arbeitslosigkeit oder neuer Armut nicht mehr eine Aufgabe der Gesellschaft, sondern ausschließlich das Problem der Betroffenen, wenn diese trotz staatlicher Maßnahmen zur Stärkung ihrer persönlichen Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt nicht unterkommen.<sup>55</sup> Zwischen *Teilhabe* und *Teilnahme* sei zu unterscheiden, weil *Teilhabe* eher auf den passiven Empfang von Leistungen des Wohlfahrtsstaates, *Teilnahme* dagegen auf aktive Beteiligung an der Gesellschaft und am Erwerbsleben zielt. Der Begriff der Teilhabegerechtigkeit deutet auf einen Wechsel von der Verteilungsgerechtigkeit zur Chancengerechtigkeit hin. Er bleibt aber einigermaßen vage und ist dann problematisch, wenn er Fragen der Verteilungsgerechtigkeit ausblendet.

---

<sup>53</sup> A.a.O. (Anm. 9), S. 13.

<sup>54</sup> Vgl. z.B. die EKD-Denkschrift „Gerechte Teilhabe“: *Kirchenamt der EKD* (Hg.): Gerechte Teilhabe. Befähigung zur Eigenverantwortung und Solidarität. Mit einer Kundgebung der Synode der EKD, Gütersloh 2007.

<sup>55</sup> Vgl. *Hans-Richard Reuter*, Teilhabegerechtigkeit – Karriere und Unschärfen einer neuen Wertidee, *ZEE* 56, 2012, S. 244–248.

Die Forderung nach vermehrter Eigenverantwortung und das Prinzip der Solidarität, ebenso dasjenige Teilhabegerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit, müssen sich keineswegs ausschließen, wie die Kommunitarismus-Debatte hinlänglich zeigt. Nicht jedes Reformvorhaben muss gleich als Neoliberalismus gegeißelt werden. Ziel einer sinnvollen Sozialpolitik muss es gerade sein, die Eigenverantwortung der Bürgerinnen und Bürger zu stärken bzw. jene Unterstützung zu geben, die sie benötigen, um zu eigenständiger Verantwortungsübernahme fähig zu werden.

Neben Solidarität und Gerechtigkeit müsste darum nun aber auch der Freiheit größerer Wert beigemessen werden, die im Positionspapier der Diakonie unerwähnt bleibt. Gerade nach evangelischem Verständnis ist doch das biblische Evangelium von Jesus Christus als Botschaft der Freiheit zu verstehen. Zu den Impulsen der Reformation gehört ein Verständnis von Freiheit und Verantwortung, das sich vom Neoliberalismus durchaus abhebt, weil die Reformatoren von einer Freiheit gesprochen haben, die sich nur in der Gemeinschaft mit Gott und den Menschen verwirklichen lässt und das Wohl des Mitmenschen stets mit im Blick hat.

Die reformatorische Tradition kann auch unseren Blick für die Ambivalenzen und Gefährdungen der Freiheit in der heutigen Gesellschaft schärfen. Einerseits herrscht heute ein Maß an individueller Freiheit und Vielfalt der Lebensweisen, wie dies noch vor 50, 60 Jahren kaum denkbar erschien. Die bürgerliche Freiheit oder auch die Freiheit des Konsumenten erzeugt freilich nur zu oft einen Schein von Freiheit. Die Freiheit ist nicht nur durch äußere Zwänge, sondern auch durch innere Unfreiheit bedroht. Und der Zuwachs an Freiheit und Eigenverantwortung wird von vielen Menschen als Last, wenn nicht gar als Überforderung empfunden.

Diese Gefahr besteht auch in der Diskussion über den Begriff der sozialen Innovation im Rahmen des sozialen Unternehmertums. Verlagert sich die Definitionsmacht von den Gewährleistern und Dienstleistern zu den Nutzern, bergen die veränderten Kommunikationsformen nicht nur Chancen für soziale Innovationen und Persönlichkeitsentfaltung, sondern auch ein Konfliktpotential.<sup>56</sup> Zum einen kann das Berufsethos von Fachleuten, die daran interessiert sind, ihre Expertenrolle zu wahren, mit den Wünschen, Bedürfnissen und Werthaltungen der Nutzer und Nutzerinnen kollidieren. Zum anderen kann die Stärkung der Autonomie der Nutzer und ihre Verpflichtung, mehr Selbstverantwortung zu übernehmen, zu einer Überforderung der Nutzer führen.

---

<sup>56</sup> Vgl. J. Eurich/A. Langer, a.a.O. (Anm. 12), S. 13.

Jedenfalls halte ich es für eine wichtige theologische und ethische Aufgabe, ein dezidiert diakonisches Verständnis von Freiheit als Basis wie auch als Gut und Ziel sozialen Unternehmertums mit christlicher und evangelischer Prägung zu entwickeln.

## 5. Diakonie und Kirche

Wie die Diakonie in ihrem Positionspapier zum sozialen Unternehmertum unterstreicht, ist die Arbeit diakonischer Unternehmen und Initiativen „Lebens- und Wesensausdruck der Kirche“<sup>57</sup>. Das Dokument weist darauf hin, dass die evangelischen Kirchen in Deutschland heute stark über ihr diakonisches Handeln und ihren Einsatz für Arme und Benachteiligte in der praktischen Arbeit wie in der politischen Diskussion wahrgenommen wird.<sup>58</sup> Das Positionspapier legt aber auch Wert auf die Einbindung diakonischer Träger „in den verfassungsrechtlich garantierten Schutz des kirchlichen Rechtskreises“ in Deutschland<sup>59</sup>. Konkret ist dabei an das kirchliche Arbeitsrecht und den „Dritten Weg“ zu denken. Auf die in diesem Bereich bestehenden Probleme und politischen Konflikte, die Frage nach der Zukunft des „Dritten Weges“, auch vor dem Hintergrund, dass diakonische Unternehmen verstärkt transnational agieren, Unternehmungen außerhalb Deutschlands gründen oder mit Partnern in anderen europäischen Ländern Kooperationen eingehen, werde ich nicht näher eingehen. Ich beschränke mich auf den Hinweis, dass in der EU-Initiative zum sozialen Unternehmertum Chancen, aber auch Gefahren für die Kirchlichkeit diakonischer Unternehmen liegen. Es stellt sich doch die Frage, wie die Kirchlichkeit diakonischer Unternehmen auch unter den veränderten Bedingungen eines zunehmend europäisierten Sozialmarktes gewahrt bleibt, auf den die EU-Initiative zum sozialen Unternehmertum zielt, auch wenn die EU auf dem Gebiet des Sozialwesens keine unmittelbare Regelungskompetenz hat.

Das Thema der diakonischen Identität steht heute gleichermaßen auf der Tagesordnung der Diakonie wie auch der Kirchen.<sup>60</sup> Die novellierte Loyalitätsrichtlinie der EKD (2016) ist dabei nur ein Element der Identitätswahrung unter veränderten gesellschaftlichen und kirchlichen Rahmenbedingungen.<sup>61</sup> Die Kirchlichkeit der Diakonie kann heutzutage nicht mehr durch die Forderung der Kirchenmitgliedschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Regelfall gesichert werden. Auch in den Kirchen wird über das Thema der

---

<sup>57</sup> Diakonie Deutschland, a.a.O. (Anm. 9), S. 13.

<sup>58</sup> Vgl. ebd.

<sup>59</sup> Ebd.

<sup>60</sup> Vgl. dazu auch U. Körtner, a.a.O. (Anm. 10), S. 6ff.

<sup>61</sup> Text der Richtlinie unter <https://www.kirchenrecht-ekd.de/pdf/3144.pdf> (letzter Zugriff am 3.12.2017).



Kirchenmitgliedschaft und abgestufte Formen der Teilhabe am kirchlichen Leben intensiv diskutiert. Die EKD hat diesen Problembereich auf ihrer Synode im November 2017 zum Zukunftsthema erklärt.

Die Diakonie Deutschland begründet ihre Aufgeschlossenheit gegenüber der EU-Initiative zum sozialen Unternehmertum mit dem reformatorischen Prinzip des *ecclesia semper reformanda*: „Nicht nur die *ecclesia*, auch *diaconia semper reformanda*.“<sup>62</sup> Ich möchte allerdings zu bedenken geben, dass zwischen Reform und Reformation ein grundlegender Unterschied besteht. Im Zusammenhang mit dem Reformationsjubiläum 2017 ist häufiger die Forderung nach einer neuen Reformation gestellt worden. Aber nicht jede Reform sollte mit einer Reformation verwechselt werden, wie sie Luther im 16. Jahrhundert eingeleitet hat. Für ihn war die Reformation der Kirche an Haupt und Gliedern das Werk Gottes, er selbst als Verkündiger des Evangeliums eigentlich nur ein *Vorreformator*, sowie Johannes der Täufer das Kommen Christi angekündigt hat.<sup>63</sup> Wo aber ist heute in Kirche und Diakonie von Gottes Handeln als Ermöglichungsgrund des eigenen Seins und als Bedingung des eigenen Wirkens die Rede? Wo wird so entschieden wie in der Reformation gesagt, dass aller Neuanfang im neuen Hören auf das Wort Gottes besteht und im Glauben an Gottes Handeln, das aus solchem Hören kommt?

Das Kriterium oder die Norm jeder Reformation der Kirche ist das von der Reformation wiederentdeckte *Evangelium*. Eben dies bringt die Bezeichnung „evangelisch“ zum Ausdruck. Die in der Reformationszeit durch Trennung von der katholischen Kirche entstandenen Kirchen sind ihrem Selbstverständnis nach ebenso katholisch oder orthodox, bestand das Anliegen der Reformation doch nicht in der Gründung einer neuen Kirche, sondern in der grundlegenden Reform der einen und einzigen Kirche Jesu Christi. Das Adjektiv „evangelisch“ bezeichnet ursprünglich keine Abgrenzung vom Katholizismus oder von der Orthodoxie, sondern nimmt eine inhaltliche Näherbestimmung des Katholischen vor. *Orthodox bzw. katholisch* – mit anderen Worten rechtgläubig – *ist das, was dem Evangelium gemäß ist*. Das katholische Selbstverständnis der evangelischen Kirchen kommt besonders in der Selbstbezeichnung der reformierten Kirchen zum Ausdruck, die sich eben nicht nach einer

---

<sup>62</sup> Diakonie Deutschland, a.a.O. (Anm. 9), S. 5.

<sup>63</sup> Vgl. *Christoph Marksches*, *Aufbruch oder Katerstimmung? Zur Lage nach dem Reformationsjubiläum*, Hamburg 2017, S. 126. Zu Herkunft und Umwandlungen der Formel *ecclesia semper reformanda* vgl. *Emidio Campi*, „*Ecclesia semper reformanda*“. Metamorphosen einer altehrwürdigen Formel, *Zwingliana* 37, 2010, S. 1–19.

Reformatorengestalt nennen (wie die Lutheraner oder auch die Mennoniten<sup>64</sup>), sondern – so Calvin – als „nach der Ordnung des Evangeliums reformierte Kirchen“.

Wie bei den diversen gegenwärtigen Reformprozessen in den Kirchen ist folglich auch in der Diakonie die theologische Frage zu stellen, inwiefern die in ihr stattfindenden Reformprozesse im Evangelium von Jesus Christus ihren Grund und kritischen Maßstab haben. Der Hinweis auf das Gleichnis von den anvertrauten Talenten (Mt 25,14–30), der sich im Positionspapier der Diakonie findet,<sup>65</sup> wird dazu theologisch nicht ausreichen. Die Frage, inwieweit diakonische Unternehmen nicht nur eine christliche Wertebasis haben, sondern tatsächlich glaubhaft als eine Gestalt von Kirche erkennbar sind, spielt aber für die Zukunft der Diakonie eine Schlüsselrolle.

## 6. Ausblick

Die Herausforderung, sich mit dem sozialen Unternehmertum in Europa auseinanderzusetzen, kann die Diskussion über die Rolle der Ökonomie in der Diakonie fördern. Das sozialstaatliche Modell in Deutschland mit seinem sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis hat den Effekt, dass sich diakonische Unternehmen an sicheren Geschäftsfeldern ausrichten und Gewinne benötigen. „Auf der Strecke kann hier die diakonische Ausrichtung an den Geringsten und Schwächsten der Gesellschaft bleiben.“<sup>66</sup>

Dieser Gefahr versucht das Modell einer anwaltschaftlichen Diakonie zu begegnen, wie es z.B. Steffen Fleßa engagiert vertritt.<sup>67</sup> Es orientiert sich vorrangig an der biblischen Option für die Armen und versteht Diakonie und Kirche als Anwälte derer, die in der Gesellschaft ausgegrenzt werden und keine Stimme haben. Fleßa fordert eine radikale Abkehr von der unternehmerischen Diakonie hin zu gemeindenahen diakonischen Initiativen. Die biblisch-theologische Ausrichtung dieses Konzepts gehört zweifellos zu seinen Stärken. Problematisch an diesem Modell ist allerdings, dass es das Gegenüber von Starken und Schwachen, Helfenden und Hilfsbedürftigen verfestigt, statt es in Richtung eines symmetrischen Verhältnisses aufzubrechen. Das Konzept einer advokatorischen Diakonie steht in der Gefahr,

---

<sup>64</sup> Ihr Name leitet sich von Menno Simons (1496–1561) her. Sowohl bei der Bezeichnung „Mennoniten“ als auch bei „Lutheraner“ handelt es sich zunächst um Fremdbezeichnungen, die später als Selbstbezeichnung übernommen wurden.

<sup>65</sup> Vgl. Diakonie Deutschland, a.a.O. (Anm. 9), S. 5.

<sup>66</sup> Arnd Götzelmann, ‚Ökonomisierung‘ als Herausforderung der Diakonie. Diakoniewissenschaftliche und sozialetische Perspektiven, ZEE 54, 2010, S. 24–33, hier S. 26.

<sup>67</sup> Vgl. Steffen Fleßa, *Arme habt ihr allezeit! Ein Plädoyer für eine armutsorientierte Diakonie*, Göttingen 2003.

den Paternalismus vergangener Zeiten wiederaufleben zu lassen, der ungewollt zur Bevormundung derer führen kann, für die man sich einsetzen möchte. „Eine weitere Gefahr ist, dass sich eine solche Diakonie nicht auf gesellschaftliche Entwicklungen einlässt, sondern sich auf die Kritik dessen zurückzieht, was andere soziale Dienste falsch machen.“<sup>68</sup>

Sattdessen spricht sich Arnd Götzelmann für das Modell einer zivilgesellschaftlichen oder bürgerschaftlichen Diakonie aus. Es versteht sich nicht als Alternative zu den beiden vorgenannten Modellen, sondern versucht deren Anliegen zu verbinden und im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe zu ergänzen. Götzelmann greift dabei Impulse Johann Hinrich Wicherns auf, die im gegenwärtigen Diskurs zur Zivilgesellschaft fruchtbar gemacht werden sollen. Bürgerschaftliche Diakonie im Sinne Götzelmanns „basiert auf Freiwilligkeit, Freiheit von Gewinnorientierung, Gemeinwohlbezug und Gemeinschaftlichkeit. Sie nimmt den sozialen Wandel, den gesellschaftlichen Pluralismus und die ökonomischen Herausforderungen ebenso wahr und an wie das spezifisch christliche Profil diakonischen Handelns“<sup>69</sup>. Sie setzt sich mit Ursachen und Folgen ökonomischer Ausgrenzungsmechanismen ebenso auseinander wie mit den Chancen eines lebensdienlichen Wirtschaftens. Dabei gilt es zwischen Ökonomie und Ökonomisierung – d.h. der Unterordnung diakonischer Zielsetzungen oder der Interessen und Bedürfnisse von Nutzerinnen und Nutzern unter ökonomische Zwecke – zu unterscheiden.

Das Modell bürgerschaftlicher Diakonie schafft einen Rahmen, in dem auch soziales Unternehmertum seinen Platz finden kann, sei es als Entrepreneurship oder sei es als Intrapreneurship. In diesem Rahmen lässt sich die Empfehlung der Diakonie Deutschland aufgreifen, „die Sozialrechtsordnung künftig durchlässiger und, bezogen auf die einzelnen Leistungen, integrativer auszugestalten“<sup>70</sup>, „den Markt entsprechend des Sozialrechts zu gestalten und einen nutzerbezogenen Wettbewerb zu fördern“<sup>71</sup>. Es kommt aber dabei entscheidend darauf an, den diakonischen Auftrag nicht aus den Augen zu verlieren.

---

<sup>68</sup> A. Götzelmann, a.a.O. (Anm. 66), S. 27.

<sup>69</sup> Ebd.

<sup>70</sup> Diakonie Deutschland, a.a.O. (Anm. 5), S. 12.

<sup>71</sup> A.a.O. (Anm. 5), S. 13.

**Autor:**

*O. Univ.-Prof. Dr. DDr. h.c. Ulrich H.J. Körtner*, Institut für Systematische Theologie und Religionswissenschaft, Evangelisch-Theologische Fakultät, Universität Wien, Schenkenstr. 8-10, A-1010 Wien; Institut für Ethik und Recht in der Medizin, Universität Wien, Spitalgasse 2-4, Hof 2, A-1090 Wien; Institut für öffentliche Theologie und Ethik der Diakonie, Schwarzschanerstraße 13, A-1090 Wien

E-Mail: [ulrich.koertner@univie.ac.at](mailto:ulrich.koertner@univie.ac.at)

Homepage: <http://etfst.univie.ac.at/ueber-uns/team/ulrich-koertner/>.