

Christian Albrecht (Hrsg.)

AUFEINANDER HÖREN,  
MITEINANDER REDEN.  
DIAKONIE, DEMOKRATIE UND DIALOG

Diakonie reflektiert – Band 4 (2026)

Eine Reihe der Evangelischen Arbeitsstelle  
für missionarische Kirchenentwicklung und  
diakonische Profilbildung (midi)

**mid**i

## EDITORIAL

„Bußtagstagungen“ ist die interne, inoffizielle Bezeichnung für die alljährlich stattfindenden Tagungen für Führungskräfte der Diakonie, die regelmäßig in der Evangelischen [Akademie Tutzing](#) stattfinden. Seit zwanzig Jahren laden die drei großen diakonischen Unternehmen in Bayern, das [Augustinum](#), [diakoneo](#) und die [Rummelsberger Diakonie](#) ein; die fachliche Leitung liegt seit vielen Jahren bei Christian Albrecht, Praktischer Theologe an der [LMU München](#). Immer geht es auf den Tagungen darum, grundsätzliche Fragestellungen der alltäglichen diakonischen Arbeit, für deren Reflexion im Alltag häufig nicht genug Zeit und Gelegenheit ist, einmal mit dem nötigen Abstand vom Alltag zu bedenken. Während viele Tagungen der vergangenen Jahre in [Buchform](#) veröffentlicht worden sind, werden sie seit 2023 als Netzpublikation in der Reihe „[Diakonie reflektiert](#)“ dokumentiert.

## INHALT

Editorial.....	2
<i>Christian Albrecht</i>	
Vorwort.....	4
<i>Rüdiger Schuch</i>	
Aufeinander hören, miteinander reden – Auftrag und Herausforderung in der diakonischen Arbeit.....	9
<i>Reiner Anselm</i>	
Wie hältst du's mit der Demokratie in der Diakonie? Eine ethische Problemskizze.....	19
<i>Christian Albrecht</i>	
Wie reden wir? Theologische Aspekte der Auseinandersetzung mit Überzeugungen als Beziehungsarbeit.....	30
<i>Anika Christina Albert</i>	
Diakonische Unternehmen als Orte der Demokratiebildung. Wie Corporate Political Responsibility (CPR) gestaltet werden kann.....	46
Impressum.....	68

*Christian Albrecht*

## VORWORT

Die Diakonie steht in einem unverbrüchlich engen Verhältnis zur liberalen, rechtsstaatlichen Demokratie. Sie tritt für die Achtung der Würde und der Rechte einer jeden Person ein und widerspricht allen Formen von gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit. Wer diese Grundsätze der liberalen rechtsstaatlichen Demokratie ablehnt, steht damit zugleich auch im Widerspruch zu den Grundsätzen der Diakonie.

Gleichwohl gibt es unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Diakonie zahlreiche Wähler und Wählerinnen, teils auch Mitglieder von politischen Gruppierungen, die diesen Grundsätzen der rechtsstaatlichen Demokratie skeptisch gegenüberstehen oder sie ablehnen. Immer häufiger zeigen sich insbesondere rechtspopulistische und teils auch rechts-extreme Gedanken.

Moralische Entrüstung über die Träger und Trägerinnen extremer politischer Überzeugungen oder die Proklamation von roten Linien helfen nicht weiter. Gleichwohl ist es eine Herausforderung für die traditionelle und programmatische Pluralität der Diakonie und damit für ihre Identität, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Grundsätze demokratischer Rechtsstaatlichkeit ablehnen. Notwendig ist hier das unerschrockene Gespräch. Es geht darum, zu hören, zu verstehen, zu reden und zu widersprechen. Es ist nötig, Auseinandersetzungen in der Sache zu führen, aber die Anerkennung von Wert und Würde einer jeden Person auch Trägern und Trägerinnen extremer politischer Überzeugungen nicht zu verweigern.

Es geht, zumindest in den folgenden Überlegungen, also nicht darum, zu sagen, dass Diskriminierung und Rassismus und völkisches Denken und Demokratieverachtung in der Diakonie nichts zu suchen haben, nicht um die liturgische Wiederholung solcher Bekenntnisse. Es geht vielmehr um die Frage, wie man mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen spricht, die diese Grundsätze nur bedingt oder gar nicht teilen, die skeptisch sind gegenüber diesen Selbstverständlichkeiten oder sie mehr oder weniger explizit ablehnen – und trotzdem in der Diakonie arbeiten, nicht einmal schlecht. Wie spreche ich als Führungskraft mit ihnen? Wie spreche ich mit ihnen über ihre Überzeugungen, wie spreche

ich mit ihnen als Mitarbeitern, die Respekt verdient haben und vielleicht auch: Wie höre ich zu, bevor ich mit ihnen spreche?

Um es noch einmal etwas anders zu sagen: Es geht im Folgenden nicht allgemein um Ansichten, die in der Diakonie nichts verloren haben (Rassismus, Antisemitismus, gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, Exklusion, völkisches Denken, Ablehnung von Queersensibilität, Ablehnung von Gendersensibilität und vieles andere mehr), sondern sehr viel konkreter um die Frage: Wie rede ich als Führungskraft mit Menschen, die bei der Diakonie arbeiten, die dort auch gebraucht werden, die aber Überzeugungen haben, die nicht zur Diakonie passen? Wie spreche ich mit Ihnen bilateral, wie spreche ich mit ihnen vor Kollegen und Kolleginnen, die realiter oder um drei Ecken herum mithören und gespannt sind, wie ich mit ihnen spreche? Und wie spreche ich mit ihnen so, dass ich meine Führungsverantwortung für den Mitarbeiter, für die Kollegen und für die diakonische Einrichtung wahrnehme?

Das ist also auf der einen Seite ein sehr viel konkreteres Problem als das Problem, dass es in der Diakonie Überzeugungen gibt, die nicht zur Diakonie passen. Es ist auf der anderen Seite ein sehr komplexes Problem, weil es nicht einfach zu erledigen ist mit moralischer Entrüstung oder mit guten Vorsätzen. Die Beteuerung diakonischer und demokratischer Grundsätze und die Bildung zur Demokratie gehören dazu, aber das ist noch nicht alles, was gebraucht wird, um das komplexe Problem zu verstehen und zu bewältigen, das hier herrscht.

Doch wie führt man solche Gespräche? Wie gelingt es, offen zu bleiben und verstehen zu wollen, aber trotzdem klare Positionen zu behalten? Wie lassen sich die kommunikationsethischen Probleme solcher Gespräche beschreiben? Welche theologischen Hintergründe gelten in der Diakonie für solche Gespräche? Hat die Diakonie zunehmend auch die Aufgabe der Bildung zur Demokratie und wie könnte sie sie wahrnehmen?

Die Überlegungen dieser Netzpublikation, die die Beiträge auf der Bußtagstagung des Jahres 2025 dokumentiert, sollen diesen Fragen gleichermaßen praxisnah wie aus dem reflexiven Abstand nachgehen.

Eine Einführung ins Thema liefert [Rüdiger Schuch](#), Präsident der Diakonie Deutschland. Er stellt fest, dass der massive Druck auf den Sozialstaat und die freiheitliche Demokratie durch geopolitische Krisen, Finanzknappheit, Migrationsfolgen, Pandemienachwirkungen und de-

mographischen Wandel nicht nur zu einer allgemeinen Verunsicherung führt, sondern wachsende Zustimmung zu rechtspopulistischen und rechtsextremen Positionen fördert, auch innerhalb der Diakonie. Gerade deswegen besteht die Herausforderung darin, das Gespräch zu suchen und nicht abzubrechen. Dabei zieht er eine klare Grenze: Menschenfeindlichkeit (Diskriminierung vulnerabler Gruppen nach Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht etc.) kann in der Diakonie niemals einen Platz finden, und es hat auch eine nicht zu unterschätzende kommunikative Funktion, dies permanent zu wiederholen und damit diejenigen zu stärken, die diese Überzeugung teilen. Abschließend plädiert Schuch für einen dreistufigen Hebel – Sozialstaat stärken, Positionen verdeutlichen, zuhörend reden –, um Polarisierung zu überwinden, Werte anschaulich zu vermitteln und gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern.

Nun besteht eine der großen Herausforderungen des Themas in der Selbstverständlichkeit und der Einmütigkeit, in der immer wieder betont wird, dass extrem linke und extrem rechte politische Positionen in der Diakonie nichts verloren haben. Aber dass die Diakonie eine natürliche Affinität zur liberalen Demokratie hätte, kann man schon aus historischen Gründen nicht behaupten. Sie hat den demokratischen Geist erst lernen müssen. Was aber bedeutet es für die Ethik einer Organisation, dass diese Grundsätze binnen recht kurzer Zeit fraglos wurden? Und was bedeutet es für die Kommunikationsethik in der Organisation, dass es in ihr Menschen gibt, die diese Selbstverständlichkeiten nicht für selbstverständlich halten und diakonische Grundsätze der Pluralität und Offenheit auf sich selbst, auf ihre abweichenden Meinungen, angewendet sehen wollen?

Diesen Fragen geht [Reiner Anselm](#) nach, Inhaber des Lehrstuhls für Systematische Theologie mit Schwerpunkt Ethik in der Evangelisch-Theologischen Fakultät der LMU München. Er führt aus, dass Demokratie und Diakonie zwar eng verbunden sind, diese Beziehung aber bisweilen komplexe Spannungen erzeugt. Liberale Demokratien stehen vor der Aufgabe, sich gegen Akteure zu schützen, die demokratische Freiheiten zur Aushöhlung eben dieser Ordnung nutzen, sie darf als liberale Demokratie dabei aber selbst nicht undemokratisch werden. Struktur analog gerät die Diakonie als offener Raum für alle Menschen in ein Dilemma, wenn Mitarbeitende oder Klienten die Überzeugungen von Offenheit, Gleichheit und Achtung nicht teilen. Zur Bewältigung dieses Dilemmas werden demokratietheoretische Modelle erwogen, un-

ter anderem Hans Kelsens Überlegungen zur demokratisch gebotenen Zurückhaltung, inhaltliche Festlegungen auf Wahrheiten und Gesinnungen treffen zu wollen. Auch Karl Löwensteins Konzept einer „wehrhaften Demokratie“ wird diskutiert sowie Überlegungen von Lars Vinx, der diese demokratische Wehrhaftigkeit auf den Schutz gleicher Teilhabe und wechselseitiger Anerkennung als Freie und Gleiche begrenzen will.

In theologischen Argumentationen plädiert Anselm dafür, Demokratie nicht über volatile „Werte“ oder starke kollektive Identitäten zu fundieren, sondern über die Gleichgeschöpflichkeit aller Menschen vor Gott und eine daraus abgeleitete Kultur der Geschwisterlichkeit, wodurch Religion als vorpolitische Ressource eine Haltung reziproker Achtung stärken kann. Daraus ergeben sich für Diakonie und Mitarbeitersichtlinien Konsequenzen: Nicht jede politisch randständige Position ist per se unvereinbar mit diakonischer Praxis. Allerdings ist eine klare Grenze erreicht, wo Menschen einander das gleiche Recht auf politische Teilhabe absprechen.

[Christian Albrecht](#), Inhaber des Lehrstuhls für Praktische Theologie in der Evangelisch-Theologischen Fakultät der LMU München, versteht die Aufgaben des Gesprächs zwischen Führungskräften der Diakonie und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit extremen politischen Anschauungen nicht lediglich als Kommunikationsaufgabe, sondern viel mehr als Bewältigung einer Beziehungsproblematik. Dies stellt aber nicht nur eine Verschärfung des Problems dar, sondern weist zugleich auf den Weg eines konstruktiven Umgangs mit ihm. Die lutherische Unterscheidung zwischen Person und Werk steht im Hintergrund einer konkreten Gesprächsgestaltung, die es erlaubt, zugleich den Respekt vor der Person des Gesprächspartners wie die Ablehnung seiner Meinung zum Ausdruck zu bringen und dabei die Reflexion des Widerspruchs zu den Grundüberzeugungen der Diakonie mit dem Festhalten an der Pluralität der Diakonie zu verbinden.

Wie kann man, in konkreter Kommunikation oder präventiv, diakonische Einrichtungen und Unternehmen als Orte der Bildung zur Demokratie profilieren? Wie kann man die Distanzierung von menschenverachtenden Tendenzen nicht nur reaktiv realisieren, sondern als Teil der gesellschaftlichen Funktion, die die Diakonie für sich in Anspruch nimmt, aktiv umsetzen – als gebildete und bildende Form politischer Verantwortung im liberalen, demokratischen, pluralen Gemeinwesen, als deren Teil die Diakonie sich begreift? Diesem Aspekt widmet sich

der abschließende Beitrag von [Anika Christina Albert](#), Professorin für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement der Universität Bielefeld in Bethel. Sie führt aus, inwiefern diakonische Einrichtungen und Unternehmen eine Schlüsselrolle als Orte der Demokratiebildung gewinnen, indem sie Corporate Political Responsibility (CPR) übernehmen, ohne direkt Politik zu machen: durch Haltungsgewinn und Haltungsreflexion, Vernetzung und kulturelle Wirkungsabsichten. Trotz historisch patriarchal geprägter Strukturen sind diakonische Unternehmen durch ihren Kernauftrag des gelingenden Miteinanders – geschöpft aus biblischer Nächstenliebe und Menschenwürde – von Natur aus inklusiv, partizipativ und repräsentativ, was sie zu Erfahrungs-, Erprobungs- und Bildungsräumen von Demokratie macht. Dabei bezieht Albert sich auf John Deweys Verständnis von Demokratie als Lebensform geteilter Erfahrungen. Die Demokratie, so führt sie aus, kann die Diakonie nutzen als Ferment für Recht und Freiheit in zivilgesellschaftlichen Kommunikationsprozessen.

Verbunden sind die vier Beiträge und Zugänge zum Thema darin, dass sie von verschiedenen Seiten folgendes Problem einkreisen: Wie kann in konkreter Kommunikation an der Selbstverpflichtung der Diakonie auf Pluralität festgehalten werden auch dort, wo diese Pluralität sich selbst auszuhöhlen droht? Das ist inzwischen keine abstrakte Herausforderung mehr, sondern eine sehr konkrete Aufgabe, der Führungskräfte der Diakonie sich in ihren alltäglichen Gesprächen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zunehmend stellen müssen.

*Rüdiger Schuch*

## AUFEINANDER HÖREN, MITEINANDER REDEN – AUFTRAG UND HERAUSFORDERUNG IN DER DIAKONISCHEN ARBEIT

Die Demokratie steht unter Druck. Und mit ihr steht der Sozialstaat unter Druck. Mehr noch: Die freiheitliche Demokratie ist gefährdet. So oft ich diese Sätze ausspreche – und das tue ich in letzter Zeit häufig –, so erschreckend sind sie ein ums andere Mal, wenn ich sie tatsächlich ernstnehme. Unsere freiheitliche Demokratie ist gefährdet. Was bedeutet das – für uns als Gesellschaft? Für die Menschen, die besonders schutzbedürftig sind? Für Menschen, die sich in ihrer Arbeit, sei es hauptberuflich oder freiwillig engagiert, für ein gutes, gerechtes Zusammenleben einsetzen? Was bedeutet es für die Arbeit der Diakonie und der Freien Wohlfahrtspflege insgesamt? Für ihre Zielgruppen und für ihre Mitarbeitenden? Und was muss daraus folgen? Diesen Fragen soll in den folgenden Überlegungen in fünf Abschnitten nachgegangen werden: 1. Sozialstaat unter Druck – Veränderungsdruck, 2. Aufeinander hören, miteinander reden – ein Erfahrungsbericht, 3. Grenzen des Redens, 4. Das Subsidiaritätsprinzip und 5. Werte und Normen als Kompass unseres Handelns.

### *1. Sozialstaat unter Druck – Veränderungsdruck*

Der Sozialstaat steht unter Druck. Er steht unter Druck, weil unser Land, Deutschland, weil Europa, die freie Welt unter Druck geraten sind. Die Ursachen sind vielfältig: Krieg in Europa, ein unberechenbarer US-Präsident, ein Despot in Moskau, Risse im transatlantischen Verhältnis, Europäer, die um gemeinsame Lösungen ringen und mehr für die eigene Verteidigung tun wollen. Die weltpolitische Lage führt unter anderem zu einem gigantischen Investitionsvolumen in die äußere sowie auch in die innere Sicherheit und die Aufrüstung der Bundeswehr. Der finanzielle Spielraum für Sozialpolitik wird kleiner. Angesichts der wachsenden Staatsverschuldung wird die Frage nach der Generationengerechtigkeit lauter. Der Sozialstaat steht unter Druck, nicht allein weil seine Finanzierung in der Gegenwart in Konkurrenz steht zu den Finanzbedarfen der

inneren und äußeren Sicherheit. Auch Gegenwart und Zukunft stehen in Konkurrenz zueinander: Die Finanzierung der sozialen Bedarfe heute, beispielweise der Pflegeversicherung oder der Renten, versus die sozialen Bedarfe der Zukunft. Auch dies erhöht den Druck.

Dazu kommen Flucht und Migration, Diskussionen über überforderte Verwaltungen und Kommunen, die Nachwirkungen der Corona-Pandemie, der Krieg nicht nur in der Ukraine, sondern auch an vielen anderen, vergessenen Kriegsschauplätzen und Konfliktherden – das alles zwingt uns als Gesellschaft und auch als Weltgemeinschaft zu Veränderungen, konfrontiert uns mit Verlusten und fordert uns dabei emotional immer wieder massiv heraus.

Viele Menschen erleben angesichts all dessen einen hohen Veränderungsdruck. Sie spüren eine wachsende Unsicherheit, ob sie eine gute Zukunft haben werden, ob ihr „hart erarbeiteter Wohlstand“ nicht gefährdet ist. Nicht wenige lassen sich verleiten, in Geflüchteten und Migrant:innen den Grund allen Unglücks zu sehen. Verstärkt werden diese Wahrnehmungen in den Echokammern der Sozialen Medien. Ein erheblicher Teil der Bevölkerung fühlt sich unverstanden und abgehängt. Der demographische Wandel stellt Wirtschaft und Daseinsvorsorge vor enorme Herausforderungen. Es kann eine gesellschaftliche Beunruhigung und Verunsicherung konstatiert werden, und die Sorge wächst, dass Deutschland, dass Europa eben keine gute und sichere Zukunft hat.

Die Zustimmung zu rechtsextremen Positionen in der Bevölkerung wächst, nicht nur unter Wählerinnen und Wählern rechtsextremer Parteien. Wir erleben eine gesellschaftliche Verunsicherung und Polarisierung auch in der gesellschaftlichen Mitte, auch in den Unternehmen der Sozialwirtschaft.

Warum dieser Einstieg, wo doch die Überschrift das Zuhören, das Miteinanderreden ist? Weil Krisenerfahrungen, wachsende gesellschaftliche Ungleichheit, Gefühle von Unsicherheit, von Kontrollverlust und von mangelnder politischer Teilhabe ein Einfallstor bieten für antidemokratische und nationalistische Anschauungen. Weil sie ein Einfallstor bieten für Anschauungen, die den demokratischen Rechtsstaat in Frage stellen. Und weil es beim Zuhören und Miteinanderreden auch und in erster Linie darum geht, diese Emotionen wahrzunehmen und anzuerkennen – und auch, eigene Empfindungen und Erfahrungen dieser Art miteinander zu teilen. Das ist oft leichter gesagt als getan. Vor

allem angesichts der von vielen als sehr stark erlebten Polarisierung in der Gesellschaft. Ich möchte daher eine Erfahrung schildern, die ich im Herbst 2025 gemacht habe, eine Erfahrung, in der es auch ums Miteinanderreden und ums Zuhören ging – aber doch so ganz anders als auf der Buß- und Betttagstagung in Tutzing, in deren Rahmen dieser Beitrag entstanden ist und diskutiert wurde:

## ***2. Aufeinander hören, miteinander reden – ein Erfahrungsbericht***

Im Rahmen der Initiative „#Verständigungsorte“, die von der Evangelischen Kirche in Deutschland, der Diakonie Deutschland und midi, Zukunftswerkstatt von Diakonie und Kirche, ins Leben gerufen wurde, habe ich zwei Veranstaltungen zum hochpolarisierenden Thema „Corona und die Folgen“ mitgestaltet und miterlebt – als Podiumsgast und als Gesprächspartner in Kleingruppen, eine in Sachsen, eine in Thüringen. Welche Perspektiven haben wir im Nachhinein auf die Pandemie, vor allem auch auf Entscheidungen und Kommunikation von Diakonie und Kirche während der Pandemie? Was haben Plakatkampagnen wie die der Diakonie, „Danke, ihr Geimpften“, oder die der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland, „Impfen ist Nächstenliebe“, bei den Menschen ausgelöst? Was haben die Menschen während der Pandemie erlebt – und wo gab es seitdem Räume, in denen sie von ihren Verletzungen und Enttäuschungen erzählen konnten? Und wo gab es Räume, in denen unterschiedliche persönliche Erfahrungen und Sichtweisen nebeneinander Platz und Gehör fanden? Um diese Fragen ging es, und solche Räume zu schaffen, auch für weitere Themen, ist Ziel der Initiative „#Verständigungsorte“.

Einer der Abende steht mir besonders in Erinnerung, die Veranstaltung in einer Kreisstadt in Thüringen. An ihr nahmen ca. 90 Personen teil. Das Besondere an diesem Abend war, dass dort Menschen zugegen waren, die wir auf diakonischen oder kirchlichen Veranstaltungen eher selten sehen. Keine kirchlichen Sympathisanten, die mit ihrer Kirche hadern aber im Großen und Ganzen doch Werte und den Blick auf die Welt mit „uns“ in Kirche und Diakonie teilen. Sondern da waren Menschen, ich schätze ca. 60 an der Zahl, über die wir meist sprechen und Hypothesen aufstellen, warum sie wohl die AfD wählen – oder AfD-Mitglied sind – warum sie, wie in diesem Ort, montags immer noch sogenannte Spaziergänge unternehmen, warum sie unzufrieden sind, warum sie das

Vertrauen in den Staat verloren haben. Sie standen nun in diesem Raum, viele hatten die Arme verschränkt, nah beieinander, der Blick mindestens kritisch auf uns gerichtet. Auch ein Blick aufs Handy, ein Blick auf mich, ein Check: Ist das der Typ von der Diakonie, der was gegen die AfD gesagt hat? Aber sie waren gekommen – vielleicht um die Bühne zu suchen, aber das Format der Veranstaltung war nicht die Bühne, sondern das gemeinsame Gespräch. Und ich habe das Gespräch mit ihnen gesucht.

Ich muss ehrlich sagen: Das, was ich da gehört habe, das hat meine eigene Schmerzgrenze mehr als berührt. Die Sicht meiner Gesprächspartner auf Themen wie das Impfen, auf den deutschen Staat, auf die öffentlich-rechtlichen Medien, ihre Vorliebe für *Russia Today*, für Verschwörungserzählungen, ihre Sicht auf eine angebliche jüdische Machtpolitik, auf weltpolitische Verantwortungsträger wie den russischen Präsidenten Putin – wir waren maximal – maximal! – unterschiedlicher Auffassung. Diese Meinungen zu hören, mich diesem Gespräch auszusetzen, hat meine Schmerzgrenze nicht nur berührt, sondern in Teilen weit überschritten. Aber dennoch: Wir haben ein Gespräch geführt. Das war wahrhaftig nicht leicht. Wir haben dieses Gespräch geführt, sind respektvoll geblieben, haben uns gegenseitig zugehört, und vor allem: Wir haben das Gespräch nicht abgebrochen. Und, ganz wichtig für mich: Ich habe neben dem Zuhören auch meine Position deutlich gemacht. „Ich sehe das anders...“, aus den und den Gründen“, und darin wurde auch ich von meinem Gegenüber gehört. Im Endeffekt kann ich sagen: Diese Konfrontation, dieses Gespräch, es war anstrengend. Aber es war gut. Es hat sich gelohnt – hoffentlich für beide Seiten. Ich habe hinter diesen, aus meiner Sicht erschreckenden Positionen Menschen gesehen und erkannt, Ausschnitte von Lebensgeschichten gehört, ihre Gefühlslage zwischen den Worten erspürt. Und meine Gegenüber: Sie werden mich womöglich auch ein wenig anders wahrgenommen haben als das Bild, das sie sich im Vorfeld von mir gemacht haben.

### *3. Grenzen des Redens*

Im Nachgang zu dieser Begegnung stelle ich mir viele Fragen. Und ich spüre ein deutliches Gefühl einer Spannung, eine Ambivalenzspannung. Ja, es war gut, dass wir uns gegenseitig zugehört haben. Es war gut, dass wir uns gegenseitig unsere Sicht auf die Dinge gesagt haben, dass wir einander gezeigt haben: Wir können einander gegenüberstehen und ein-

ander aushalten, ja, sogar respektieren. Und zugleich frage ich mich: Was bedeutet das für meine eigene Haltung, dass ich mit diesen Menschen im Gespräch war, dass ich auf sie zugegangen bin, und vor allem, was bedeutet das, was ich von ihnen gehört habe? Und ich weiß auch, es gibt viele, viele Menschen, die sich nicht wie ich einfach für zwei Stunden dieser Situation aussetzen können oder es wagen wollen – weil sie es sind, die mit einem täglichen Bedrohungsgefühl leben, das genau von einigen dieser Personen ausgeht, mit denen ich gesprochen habe. Die mit dieser Bedrohung leben müssen, weil sie queer oder schwarz sind, eine Behinderung haben oder alles zusammen, weil sie sich in ihrer Gemeinde für Demokratie einsetzen oder für Geflüchtete engagieren und weil sie keinen Fahrdienst buchen können, der sie noch am selben Abend zurück in eine andere Stadt, nach Berlin bringt. Denn ja, ich habe einen Fahrdienst in Anspruch genommen, weil ich an diesem Abend, in dieser Stadt nicht auf dem Bahnhof stehen und auf den Zug warten wollte, nicht dort übernachten. Sicherheitsüberlegungen sprachen dagegen.

Mich treibt die Frage um, wie wir tatsächlich einander zuhören können, gerade wenn wir so unterschiedliche Meinungen und Haltungen haben. Und ich frage mich auch: Was kommt danach? Was hat sich verändert, dadurch, dass wir miteinander gesprochen haben? Ist es, im Endeffekt, eine Perspektive, die uns Kirchenmenschen nahe liegt, zu meinen, dass alles gut wird, wenn wir miteinander an einem Tisch saßen und gesprochen haben? Was kommt nach dem Reden, nach dem Zuhören? Es bleibt festzuhalten: Es gibt eine Grenze der Pluralitätstoleranz. Sie ist allemal zu ziehen, wenn es um den Erhalt demokratischer Werten geht. Und für die Diakonie gilt: Diese Grenze ist zu ziehen, wenn ihre Arbeit durch menschenverachtende Äußerungen und Handlungen gefährdet wird.

Wir haben im Bundesverband eine deutliche Position formuliert, eine Grenze, die diakonisch-theologisch hergeleitet ist, die sich aber ebenso aus dem Grundgesetz und dem darin verankerten Schutz der Würde jedes Menschen und aus der freiheitlich-demokratischen Grundordnung selbst begründen lässt. Hinter dieser Grenze stehen wir: Eine menschenfeindliche Haltung hat im Raum der Diakonie keinen Platz. Jeder Mensch, der einen Dienst der Diakonie, eine diakonische Unterstützung in Anspruch nimmt, muss sich sicher sein können, dass seine Würde geachtet wird. Das gilt ebenso für den Umgang untereinander, zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und im Kreis der Kol-

leg:innen. In den Häusern und Beratungsräumen der Diakonie darf kein Mensch aufgrund einer Behinderung, aufgrund seiner Herkunft, Religion oder Muttersprache, aufgrund von Hautfarbe, Geschlechtsidentität oder der Art zu lieben diskriminiert oder in seiner Würde verletzt werden. Der Schutz vulnerabler Personen ist unser Kernauftrag als Diakonie, als kirchliche Sozialarbeit. Wenn Mitarbeitende diese Haltung nicht mittragen und wenn sie vulnerable Personen, ganz gleich ob Klient:innen oder Kolleg:innen, verbal oder durch ihre Handlungen in ihrer Menschenwürde verletzen, dann können sie nicht unter dem Dach der Diakonie arbeiten.

#### ***4. Das Subsidiaritätsprinzip: Diakonie und Demokratie***

Ein wesentliches Prinzip unserer Arbeit ist das Subsidiaritätsprinzip. Ich bin überzeugt, unser Engagement für den demokratischen Rechtsstaat ist dringend notwendig. Die Demokratie ist die Staatsform, die in besonderer Weise dazu geeignet ist, gerechte soziale und demokratische Teilhabe zu verwirklichen. Sie verfolgt damit Zwecke, die denen des christlich-jüdischen Menschenbildes, die unseren kirchlich-diakonischen Werten entsprechen. Für viele Menschen gewinnt die Demokratie aber ihre Legitimation nicht nur aus diesen grundsätzlichen Überlegungen, sondern gerade daraus, dass ihre politischen Ergebnisse die Lebenssituation der Menschen spürbar verbessern. Das bedeutet: Genauso wichtig wie das Zuhören sind ein starker Sozialstaat und eine gute, kluge Sozialpolitik. Hierfür bringt die Diakonie ihre kritische Stimme in den Diskurs ein. Zunehmend wird die Diakonie, werden Führungskräfte und Mitarbeitende diakonischer Sozialunternehmen, werde auch ich in meiner Funktion als Präsident jedoch mit der Frage konfrontiert: Warum soll sich die Diakonie für die Demokratie stark machen? Was hat Demokratie überhaupt mit der Arbeit der Diakonie zu tun? Dabei liegt die Antwort auf der Hand: Es ist schlicht nicht möglich, als Diakonie zu aktuellen sozialpolitischen Herausforderungen Stellung zu beziehen, ohne dabei auf die Gefährdung der freiheitlichen Demokratie und des Rechtsstaates zu schauen. Die unverletzliche Menschenwürde steht als grundlegender und für das gesellschaftliche Miteinander orientierender Wert am Anfang unseres Grundgesetzes. Von diesem menschenrechtlichen, durchaus christlich inspirierten Fundament aus verfassten die Väter und Mütter des Grundgesetzes den deutschen Staat nach Art. 20 und 28 als

einen demokratischen und sozialen Rechtsstaat. Demokratie und Sozialstaat gehören zusammen, bedingen einander. Beide sind Grundlage auch der Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege und damit auch der Diakonie. Demokratie und Rechtsstaat sind eine unverzichtbare Grundlage unserer diakonischen Arbeit. Gewiss, die Diakonie, der Dienst am Nächsten in der Nachfolge Jesu Christi ist bald 2000 Jahre alt, der moderne Sozialstaat unverhältnismäßig viel jünger, diakonisches Wirken ist auch in anderen Staatsformen denkbar und möglich. Doch mit der liberalen Demokratie sind wir eine Verbindung eingegangen, die in unvergleichlicher Weise produktiv und wirksam ist. Die freiheitlich-demokratische Grundordnung bildet den verlässlichen Rechtsrahmen, um für soziale Gerechtigkeit in unserer Gesellschaft zu arbeiten und sich sozialanwaltschaftlich und in der praktischen Arbeit für diejenigen einzusetzen, die an den Rand dieser Gesellschaft gedrängt werden. Das Subsidiaritätsprinzip bildet den unverzichtbaren Ordnungsrahmen für diese Arbeit, was ich im Folgenden kurz erläutern will.

Das subsidiäre Verhältnis von Staat und Gesellschaft bedeutet eine geteilte Verantwortung für die Erfüllung sozialstaatlicher Aufgaben. Der Staat setzt den Rahmen und fördert die Träger bei der Wahrnehmung sozialer Aufgaben. Er beschränkt sich dabei aber auf heilsame Weise genau darauf und überlässt die konkrete Umsetzung einer pluralen Trägerlandschaft. Dadurch entsteht ein Raum gesellschaftlicher Freiheit, ein Freiraum, der durch die Gesellschaft verantwortlich ausgestaltet werden kann. Innerhalb der Gesellschaft arbeiten neben gewerblichen Anbietern religiös und weltanschaulich unterschiedliche gemeinnützige Träger. Sie arbeiten selbstlos und ohne Gewinnerzielungsabsicht und schaffen vor Ort kompetente, professionelle, bedarfsorientierte Hilfestrukturen. Ihre Arbeit in Beratung, Unterstützung und Begleitung bietet damit für eine Gesellschaft im Umbruch ein hohes Maß an Sicherheit und Resilienz. Das Subsidiaritätsprinzip ist dabei per Definition antiautoritär, antitotalitär. Demokratieskeptische oder gar demokratiefeindliche, extremistische Parteien können gerade deshalb mit diesem Prinzip nichts anfangen. Im Gegenteil: Sie greifen es an, wenn sie die politischen Mittel dazu in die Hand bekommen. Und diese Möglichkeit rückt näher: Im Jahr 2026 wird unter anderem in Baden-Württemberg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt gewählt. Erstmals könnte es, in den zwei letztgenannten Bundesländern, eine AfD-Beteiligung an einer Landesregierung geben, die AfD könnte sogar die Ministerpräsidenten stellen. Aktuelle Umfragen sehen die AfD in Mecklenburg-Vorpommern

stärker als CDU, SPD und Grüne. (Die FDP liegt dort unter einem Prozent, die Linke bei 12%, BSW bei 7 %.) Für die Arbeit der Diakonie, der Freien Wohlfahrt insgesamt, hätte dies unmittelbare Folgen. Gewiss, die AfD bekennt sich in ihrem Grundsatzprogramm zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung. Hört man ihren Vertreter:innen jedoch zu, wird deutlich, dass sie viel von dem, was unser Gemeinwesen ausmacht, ablehnen – das Subsidiaritätsprinzip, die Menschenrechte und einen inklusiven Sozialstaat – und diejenigen diffamieren, die sich dafür einsetzen. Und es ist kein ostdeutsches Phänomen. Im Herbst 2025 fanden Kommunalwahlen in Nordrhein-Westfalen statt. Die AfD konnte dort ihr Ergebnis verdreifachen. Wenn sie auch keinen Oberbürgermeister stellen konnte – der Trend ist deutlich und muss uns beunruhigen. Auch wenn oder vielleicht gerade weil viele Menschen rechtspopulistisch oder sogar rechtsextrem wählen, ohne diese Positionen zwangsläufig in ihrer ganzen demokratie- und menschenfeindlichen Konsequenz zu teilen. Sie nehmen diese Konsequenzen in Kauf, weil irgendetwas anders werden soll, besser, einfacher, irgendwie so wie früher. Und auch das ist fatal. Denn eine mindestens ebenso große Gefahr für die freiheitliche Demokratie wie die dezidierten Antidemokraten sind die Unzufriedenen, die sich gegenüber den Errungenschaften der Demokratie gleichgültig zeigen. Aber, und das ist die gute Nachricht, hier haben wir zugleich den Hebel, einen dreistufigen Hebel, an dem wir ansetzen können:

1. Die Stärkung des Sozialstaats: Mit unserer praktischen Arbeit in den Einrichtungen vor Ort, mit Beratungs- und Betreuungsangeboten, mit Hilfe und Unterstützung, dort wo sie notwendig ist. Aber auch mit unserer kritischen, sozialpolitischen Stimme, mit unseren Stellungnahmen und Positionierungen, mit politischen Gesprächen und konstruktiven Debattenbeiträgen, mit unserer politischen Kommunikation, mit Kampagnen und mit einer wirksamen Öffentlichkeitsarbeit können wir als Diakonie, im Verbund mit den anderen Wohlfahrtsverbänden und mit weiteren Partnern, zu dieser Stärkung und zur Umsetzung einer klugen Sozialpolitik beitragen.

2. Wir müssen politisch klar sein und unsere Positionen deutlich machen. Wir haben die Argumente dafür in der Hand. Das bedeutet auch, rechtspopulistischen und rechtsextremen Parteien keine Bühne zu bieten. Stattdessen müssen wir noch viel stärker als bisher auf emotional ansprechende und anschauliche Weise von dem erzählen, wofür wir

stehen, welche wichtige und wirksame Arbeit in unseren Diensten und Einrichtungen täglich geleistet wird und welche Werte uns dabei leiten.

Und 3., so mühsam es auch ist: Mit den einzelnen Menschen aber müssen wir wieder und immer wieder das Gespräch suchen, nicht belehrend, sondern zuhörend. Um diese Gespräche gut führen zu können, dienen uns unsere Werte als Kompass. Und damit komme ich zum letzten Punkt.

### *5. Werte und Normen als Kompass*

Ich kehre noch einmal zurück nach Thüringen, konfrontiere mich gedanklich mit der Sicht auf die Welt der Menschen, mit denen ich sprach, die meiner eigenen Sicht so fremd ist. Viele Positionen, die dort vorgebracht wurden, erklären sich aus Verletzungen und Erfahrungen, die nicht zuletzt aus den Jahren nach der Wende herrühren; aus Ressentiments, die nicht von abgrundtiefem Menschenhass zeugen, aber sehr wohl genährt und verinnerlicht sind aus Quellen, aus denen dunkelbraun gefärbte, menschenverachtende, hasserfüllte und demokratiefeindliche Inhalte sprudeln. Und ich merke: Trotz unserer klaren diakonischen Positionierung, trotz dieser sehr wichtigen, durchdachten Überlegungen und Grenzziehungen: Wir müssen miteinander reden, wir müssen dranbleiben und ja, wir können nicht umhin und sollten es womöglich auch gar nicht, miteinander leben zu wollen. Weil wir schlicht miteinander auskommen müssen. Und weil wir es uns nicht leisten können, ohne Kontaktflächen oder Versuche der Verständigung nebeneinander zu leben. Aber das erfordert zunehmend mehr Kreativität, mehr Beweglichkeit, mehr Mut, auch Wagemut. In einer Handreichung kann man sich gut und sicher positionieren und abgrenzen. Vor Ort, in einer Stadt, in einem Dorf werden wir weiterhin nebeneinander leben, und dort geht es gar nicht anders, als auch miteinander zu leben und miteinander zu sprechen – und trotzdem unsere Grenzen zu markieren.

Das ist eine Realität, die uns vor ein Dilemma stellt und viele Fragen aufwirft. Denn diese Realität, die Spannung zwischen der eigenen Haltung und dem Dennoch, mit der anderen Haltung meines Gegenübers leben zu müssen, das kennzeichnet nicht nur das Verhältnis des diakonischen Bundesverbands zu Menschen mit anderer Meinung. Dieses Spannungsgefühl ist die Realität von Menschen in inzwischen fast allen

unseren diakonischen Einrichtungen. Diese Spannung reicht bis in Familienverbände, in Freundschaften hinein. Irgendwie müssen wir in den Sozialräumen weiter zusammenleben, wenn wir uns nicht spalten und trennen möchten; irgendwie müssen wir zusammen weitergehen. Das ist eine riesige Herausforderung. Die Fragen, die wir uns auf dieser Tagung in Tutzing und aktuell in vielen diakonischen Verbänden und Unternehmen ebenso wie in Kirchengemeinden überall in Deutschland stellen, sind vielfältig und grundlegend: Wie verändert sich Solidarität in der Gegenwart? Wie können wir Menschen darin unterstützen, sich für andere und mit anderen zu engagieren? Welche Rolle können Diakonie und Kirche für den gesellschaftlichen Zusammenhalt spielen? Wie gelingt Verständigung – dauerhaft, tragfähig und immer wieder aufs Neue?

Wenn die Debatten heiß laufen, die Diskussionen so polarisiert sind, dass Verständigung nicht mehr möglich scheint, dann haben wir einen unbestechlichen Kompass: Unser christliches Leitbild und unsere diakonischen Werte, die Überzeugung von der Gleichwertigkeit und der von Gott gegebenen Würde eines jeden Menschen. Und wir haben unser Grundgesetz, das diese Würde und ihren Schutz ganz an den Anfang und somit richtungsweisend über den gesamten Gesetzestext stellt. Diese Normen und Werte sind kostbar. Sie sind unser Kompass bei all unserem Tun und Handeln. In ihnen können wir uns gründen und rückversichern bei unserem diakonischen Engagement für Menschen in Notsituationen oder in schwierigen Lebenslagen, bei unserem sozialpolitischen Engagement und auch bei der Benennung konkreter Probleme vor Ort und bei der Suche nach praktikablen und umsetzbaren Lösungen für diese Herausforderungen. Das ist keine Naivität, ganz im Gegenteil. Das bedeutet, einen sehr klaren Blick haben zu müssen. Das bedeutet auch stetige Selbstreflexion und ernsthafte Selbstbefragung und Selbstkritik, um gegebenenfalls nachzujustieren, den Kurs zu korrigieren – oder auch um konsequent bei dem zu bleiben, was gut ist und geschützt werden muss. Das bedeutet auch, diese Werte zu kommunizieren, sie hörbar, überzeugend und anschaulich in den gesellschaftlichen Diskurs zu tragen. Nein, es ist nicht naiv, und es ist nicht einfach. Aber genau dies ist unsere Aufgabe. Und wir werden sie erfüllen.

*Reiner Anselm*

## WIE HÄLTST DU'S MIT DER DEMOKRATIE IN DER DIAKONIE? EINE ETHISCHE PROBLEMSKIZZE

Die Diakonie und die freiheitliche Demokratie sitzen in einem Boot, wenn es um die Verteidigung ihrer eigenen Werte geht. Auf den ersten Blick hört sich das nach einer Binsenweisheit oder auch nach einem Statement aus einem Hochglanzprospekt an, mit dem die Diakonie auf ihren Beitrag zum Gemeinwohl aufmerksam machen möchte. Der Flyer für die diesjährige Bußtagstagung macht hier keine Ausnahme, wenn dort etwas pathetisch formuliert wird, dass die Diakonie unverbrüchlich in einem engen Verhältnis zur Demokratie steht und für die Rechte jeder einzelnen Person sowie gegen gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit eintritt. Doch – so möchte ich das semantische Feld unverbrüchlicher Beziehungen, das hier aufgerufen wird, weiterführen – diese enge Beziehung gilt eben nicht nur in guten, sondern auch in schlechten Zeiten, vor allem gilt sie auch dann, wenn es darum geht, die Demokratie gegen diejenigen zu verteidigen, die deren eigene Prinzipien und Möglichkeiten dazu verwenden, um sich gegen die freiheitliche Demokratie zu wenden, diese infrage zu stellen oder sie möglicherweise sogar zu zerstören.

### *1. Komplizierte Ausgangslage*

Manchen mögen diese Andeutungen noch etwas abstrakt und enigmatisch erscheinen. Darum möchte ich den Punkt noch deutlicher und zugleich grundsätzlicher entfalten: Liberale Demokratien geraten immer dann in ein paradoxes Spannungsfeld, wenn sie sich gegen diejenigen zur Wehr setzen müssen, die die Freiheitsrechte und Schutzmechanismen der Demokratie selbst nutzen, um die freiheitliche Ordnung von innen heraus in Frage zu stellen, zu beschädigen oder gar abzuschaffen. Das Problem liegt dabei nicht nur in den konkreten politischen Positionen dieser Akteure, sondern in der strukturellen Herausforderung: Wie bleibt eine Demokratie sich selbst treu, wenn sie sich gegen Angriffe schützen muss, die gerade über die Instrumente erfolgen, die ihr Wesen ausmachen – Meinungs- und Versammlungsfreiheit, Gleichheitsgrundsatz, Mehrheitsentscheidung? Denn diese Rechte gewähren eben

nicht nur den Freunden, sondern auch den Feinden des Rechtsstaats entsprechende Handlungsmöglichkeiten. Wenn es also darum geht, die Demokratie zu verteidigen, dann gilt die Suche einer Demokratie, die wehrhaft ist, ohne die Prinzipien aufzugeben, die sie schützen will und von denen sie lebt. Das macht die Antwort so anspruchsvoll.

Eine ähnliche strukturelle Herausforderung zeigt sich nun auch im Kontext der Diakonie, nur dass sie hier nicht politisch, sondern institutionell und professionsethisch auftritt. Die Diakonie versteht sich als ein Raum, der allen Menschen offensteht, getragen vom Eintreten für die unveräußerliche Würde und die Rechte jeder einzelnen Person. Diese Grundorientierung ist klar: Diakonisches Handeln fragt nicht nach kirchlicher Bindung, weltanschaulicher Positionierung oder politischer Verortung, sondern richtet sich an den Bedarfen der Menschen aus, die ihr anvertraut sind. Doch gerade aus dieser Offenheit entsteht eine eigene Spannung: Wie geht die Diakonie mit Menschen um – seien es Klientinnen und Klienten oder Mitarbeitende –, die die Grundwerte dieser Offenheit nicht teilen oder sogar ablehnen?

So wie die Demokratie nicht einfach diejenigen ausschließen kann, die ihre Freiheiten gegen sie wenden, ohne sich selbst untreu zu werden, so kann auch die Diakonie nicht vorschnell jene freistellen, deren politische oder weltanschauliche Positionen ihr widersprechen, ohne dabei Gefahr zu laufen, den Kern ihrer eigenen Werte – Achtung, Würde, Weite, professionelle Zuwendung – zu beschädigen. Wer politisch Andersdenkende nicht in den Reihen der Diakonie wissen möchte, lädt sich eine nicht unbeträchtliche Beweislast auf. Dabei genügt der einfache Verweis, dass eine Positionierung außerhalb der Mitte den Werten der Diakonie widerspreche, ganz offenkundig nicht, solange der oder die Mitarbeitende eine professionell einwandfreie Arbeit abliefern und zugleich darauf verzichtet wird, diakonisches Handeln explizit als Vermittlung von Werten zu definieren. Dies entspricht zwar einer langen Tradition in der Diakonie, ist aber keineswegs einfach zu legitimieren. Denn zum einen lassen sich die Werte der Demokratie zwar in eine Nähe zu den Werten der Diakonie und den grundlegenden ethischen Orientierungen des evangelischen Glaubens bringen, es lässt sich aber keineswegs so einfach festhalten, dass Demokratie und Diakonie so nahe beieinander liegen, dass eine rechts- oder linkspopulistische Gesinnung mit dem diakonischen Handeln notwendig inkompatibel wäre, ebenso wie die Demokratie eben nicht für das Christentum die einzig mögliche

politische Ordnung darstellt – aller Nähe gerade der evangelischen Ethik zum liberalen Verfassungsstaat zum Trotz. Mitarbeitende der Diakonie sind keine Staatsbeamte, sie stehen nicht zur Demokratie, sondern nur zum Auftrag der Diakonie in einem Verpflichtungsverhältnis – und dieses ist weder im Blick auf die professionelle Tätigkeit noch im Blick auf einen möglichen Verkündigungsauftrag so einfach mit der Bewahrung und Bewahrung der Demokratie gleichzusetzen. Die hier gegebenen Schwierigkeiten sind also erheblich und steigern sich noch, wenn die entsprechenden Mitarbeitenden ihre politische Heimat und ihre Positionen im Raum einer nicht verbotenen Partei verorten, das demokratische System also selbst entsprechende Einstellungen nicht als die freiheitlich-demokratische Grundordnung gefährdend einstuft.

## ***2. Die Standardantwort: Das Gespräch als Lösung***

Die Dinge liegen also komplizierter, als es zunächst erscheint. Das zeigt sich auch an einem in evangelischen Kreisen verbreiteten Verweis – einer charakteristischen Mischung aus Habermas und CA 28. Dort wird gern betont, man solle Probleme vor allem durch die Kraft des Gesprächs lösen: im Reden, im Verstehen, im offenen Austausch. Die habermasianische Formel lautet, dass wer spricht, integriert, weil er den anderen als gleichberechtigt anerkennt. Und CA 28 fügt in reformatorischer Perspektive hinzu: kirchliche Autorität, wenn sie denn ausgeübt wird, geschieht *sine vi sed verbo* – „nicht mit Zwang, sondern durch das Wort“. Auch hier also: Verständigung statt Druck. Doch genau diese Voraussetzungen sind in den hier relevanten Kontexten der Auseinandersetzung mit Mitarbeitenden, die rechts- oder linkspopulistische oder möglicherweise sogar radikale Ansichten vertreten gerade nicht gegeben. Denn das Gespräch setzt voraus, dass die Position des Gegenübers tatsächlich als gleichberechtigt anerkannt wird. Im Kern aber geht es darum, den anderen von der Unangemessenheit seiner Position zu überzeugen. Ein Mitarbeitergespräch ist zwar kein Beratungsgespräch. Aber ist es in solchen Fällen wirklich ein Mitarbeitergespräch – selbst dann, wenn die professionelle Leistung makellos ist und, wie eben erörtert, es keineswegs so einfach ist, das Eintreten für die Werte der Demokratie zur Anforderung als ein Handeln im diakonischen Auftrag zu erklären. Faktisch ähnelt es eher einer Beratung, die zum Umdenken bewegen soll. Damit

aber unterlaufen wir die professionellen Standards, die für Beratung eigentlich gelten.

Um hier nicht falsch verstanden zu werden: Ich bin vollkommen davon überzeugt, dass es unser aller Aufgabe ist, der schleichenden Aushöhlung der liberalen Demokratie durch populistische und vor allem extremistische Kräfte jedweder Couleur entgegenzutreten. Es kann keinen Zweifel geben, dass die offene, liberale Gesellschaft dadurch bedroht wird. Doch ich möchte die Aufmerksamkeit auf die Herausforderungen lenken, die mit einem solchen Entgegenreten verbunden sind.

Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, werfe ich zunächst einen Blick auf die Demokratietheorie, in der diese Frage seit der Machtergreifung der Nationalsozialisten, die ja, wie Mario Rainer Lepsius herausgestellt hat, eine Machtübergabe war<sup>1</sup>, intensiv diskutiert wurde. Die dort erzielten Einsichten möchte ich dann verwenden, um zumindest die Richtung anzudeuten, in die in meinen Augen zu denken wäre, wenn es gelingen soll, zu einer belastbaren Strategie des Eintretens für die Demokratie auch gegenüber den Mitarbeitenden in der Diakonie zu kommen. Ich kann mich dabei nach dieser Problemexposition naturgemäß nur auf eine knappe Skizze beschränken, aber wir haben sicher Gelegenheit auf dieser Tagung, die angedeuteten Linien weiterzudenken.

### 3. *Demokratiethoretisches Problembewusstsein*

Zunächst also zur Demokratietheorie<sup>2</sup>: In der Verarbeitung der Vorgänge von 1933 wurde in der Nachkriegszeit das bereits 1937 von dem aus Deutschland in die USA geflohenen Staats- und Verfassungsrechtler Karl Löwenstein konzipierte Programm einer „wehrhaften Demokratie“ populär.<sup>3</sup> Sie lässt sich auf die Formel „keine Toleranz den Feinden der

---

1 M. Rainer Lepsius: *Machtübernahme und Machtübergabe. Zur Strategie des Regimewechsels 1918/19 und 1932/33* (1971), in: ders. (Hg.), *Demokratie in Deutschland. Soziologisch-historische Konstellationsanalyse. Ausgewählte Aufsätze*, Göttingen 1993, 80–94.

2 Vgl. dazu insbesondere Wolfgang Merkel: *Die Fallstricke der wehrhaften Demokratie*, VerfBlog 2024/3/29, <https://verfassungsblog.de/die-fallstricke-der-wehrhaften-demokratie/> (17.11.2025).

3 Karl Loewenstein: *Militant Democracy and Fundamental Rights*, in: *American Political Science Review* 31 (1937), 417–432.

Toleranz“ bringen und prägt maßgeblich die Architektur des Grundgesetzes und sowie die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts. Sie hat formalrechtlich Eingang ins Grundgesetz gefunden, das mit der Möglichkeit des Verbots von Vereinigungen (Art. 9 Abs. II GG), dem Art. 18 GG, der Verwirkung von Grundrechten sowie dem Parteienverbot in Art. 21 Abs. II GG eine Palette mit aufsteigenden Hürden darstellt, um die Demokratie gegenüber ihrer inneren Aushöhlung zu schützen.<sup>4</sup> Und selbstverständlich ist hier auch noch die sog. Ewigkeitsgarantie der föderalen Ordnung sowie des Rechts- und Sozialstaatsprinzips zu nennen, die in Art. 79 Abs. III formuliert ist. Auf dieser Grundlage erfolgte das Verbot der SRP und der KPD, allerdings bildete er – und das zeigt durchaus die Ambivalenz dieses Instruments – auch die Grundlage für den Radikalenerlass als Versuch, die 1968er-Bewegung juristisch zu bekämpfen. Es ist daher nicht ganz ohne Ironie, dass die Forderungen heute weniger aus dem Konservativen, als aus dem progressiven Lager ertönen, die Instrumente der wehrhaften Demokratie zu nutzen – obwohl die linken Kräfte ja selbst Ziel und Opfer entsprechender staatlicher Maßnahmen wie Überwachung und Ausschluss aus dem Staatsdienst geworden waren. Schon diese kleine Reminiszenz zeigt, dass es auch mit der wehrhaften Demokratie nicht ganz so einfach ist.

Diese Ambivalenzen sind in der Demokratietheorie immer auch gesehen worden. Den Referenzpunkt bildet dabei der österreichisch-amerikanische Rechtstheoretiker Hans Kelsen, der bereits 1920 in seinem Werk „Wesen und Wert der Demokratie“<sup>5</sup> ein „Cave“ gegen die späteren Konzeptionen wehrhafter Demokratie formuliert. Dort arbeitet er aus, was er 1932 pointiert zuspitzt, nämlich den programmatischen Verzicht der Demokratie, die Wahrheitsfrage und damit die politische Gesinnung der Bürgerinnen und Bürger bestimmen zu wollen. „Demokratie schätzt den Willen jedermanns gleich ein, wie sie auch jeden politischen Glauben, jede politische Meinung, deren Ausdruck ja nur der politische Wille ist, gleichermaßen achtet. Darum gibt sie jeder politischen Überzeugung die gleiche Möglichkeit sich zu äußern und im freien Wettbewerb um die Gemüter der Menschen sich geltend zu machen“. Und er bekräftigt:

---

4 Vgl. dazu auch Jens Kersten: *Der Wandel der wehrhaften Demokratie*, in: Johannes Eichenhofer/Kathrin Groh/Katja Ziegler (Hg.): *Selbstbehauptung der Demokratie* Freundesgabe für Christoph Gusy, Tübingen 2025, 19–39.

5 Hans Kelsen: *Vom Wesen und Wert der Demokratie* (1920), Stuttgart 2018.

„Eine Demokratie, die sich gegen den Willen der Mehrheit zu behaupten, gar mit Gewalt zu behaupten versucht, hat aufgehört Demokratie zu sein [...] d.h. wer für die Demokratie ist, darf sich nicht in den verhängnisvollen Widerspruch verstricken lassen und zur Diktatur greifen, um die Demokratie zu retten“.<sup>6</sup> Lediglich für den Fall, dass es zu einem gewalttätigen Angriff auf die Demokratie kommt, sei eine ebenso gewaltbewehrte Abwehr legitim. Kelsens Antipode war Löwenstein, der aus dem Untergang Weimars die entgegengesetzte Lehre zog: Wer den Feinden der Demokratie freie Bahn lässt, überlässt ihnen ihr Ende. Demokratie müsse militant werden, um sich selbst zu erhalten. Im Hintergrund von Löwensteins Denken steht eine Bemerkung Carl Schmitts, der 1932 formuliert hatte, eine wertneutrale Interpretation der Verfassung sei eine „Neutralität bis zum Selbstmord“.<sup>7</sup> Löwenstein spitzt das dahingehend zu, dass es gerade der Gedanke der demokratischen Gleichheit und die Konzentration auf die formalen Prozeduren sei, die die Demokratie anfällig für Attacken ihrer Feinde mache. Doch ist daraus die Konsequenz zu ziehen, dass im öffentlichen Raum manche Positionen eben mehr Gewicht behalten sollen als andere?

Es ist leicht ersichtlich, dass dies durchaus an Positionen erinnert, wie sie in Kirche und Diakonie vertreten werden, wenn auch nicht immer explizit. Das passiert überall da, wo kirchliche oder diakonische Stimmen für ihre politische Positionierung eine besondere Autorität einräumen, ob explizit oder implizit: Die Wahrheitsfrage ist hier bereits entschieden, und das verleiht diesen Positionen besonderes Gewicht. Es handelt sich um Variationen eines Themas, das Karl Barth in seiner „Ethik in der Gotteslehre“ mit den Worten intoniert hatte: „Was der Ethik im Allgemeinen Problem ist [...], das Problem der Wahrheit und des Guten, das ist hier in der dem christlichen Gottesbegriff immanenten Ethik [...] gerade kein Problem“.<sup>8</sup> Nun ist die Ethik Karl Barths in Manchem auch heute noch so profiliert, dass man seinen Urteilen mit Nachdruck zustimmen möchte. Allerdings ist in vielen Fällen der Zusammenhang zwischen Gottesbe-

---

6 Hans Kelsen: *Verteidigung der Demokratie* (1932), in: *ders., Verteidigung der Demokratie. Abhandlungen zur Demokratietheorie*, hrsg. von Matthias Jestaedt und Oliver Lepsius, Tübingen 2006, 229–237, hier: 237.

7 Carl Schmitt: *Legalität und Legitimität* (1932), in: *ders. (Hg.): Verfassungsrechtliche Aufsätze aus den Jahren 1924–1954*, Berlin 21973, 263 (301).

8 Karl Barth: *Die Kirchliche Dogmatik Bd. II/2: Die Lehre von Gottes Gnadenwahl*, Zürich 1941, 576.

griff und politisch-ethischer Positionierung keineswegs so, dass er eindeutig und zudem auch noch in jeder Hinsicht unproblematisch wäre. Barths Einschätzung der ehemaligen DDR<sup>9</sup>, aber auch seine Haltung zur Homosexualität<sup>10</sup> sind hier zu nennen. Und zudem ist es auch für die Demokratie problematisch, wenn von solchen priorisierten Werten aus das Prinzip demokratischer Gleichheit durchbrochen wird. Denn diese Wertbindungen sind, wo sie nicht stabil in einer von vielen getragenen Weltanschauung und damit in einer transzendenten Grundlage wurzeln, volatil, veränderlich. Und sie können, wo diese Weltanschauung selbst nur über eine autoritäre Auslegung ihrer Quellen größere Resonanz erfährt, schnell zur Quelle unberechtigter Machtausübung werden. Die Situation bleibt prekär, denn die liberale Demokratie bleibt darauf angewiesen, dass sich die Menschen ihrer Spielregeln unterwerfen – kann diese Spielregeln aber selbst nicht mit Macht durchsetzen, ohne den Korridor der Demokratie zu verlassen.

Hinzu kommt ein weiterer Punkt: Wertgebundene kirchliche Positionierungen können sich durchaus auch gegen Gruppen richten, deren Gleichberechtigung die demokratische Ordnung schützen möchte. Das zeigt sich exemplarisch an gleichgeschlechtlichen Partnerschaften. Obwohl die Diakonie sich mit guten Gründen früh für Menschen engagiert hat, die nicht im Muster des traditionellen Familienideals leben, mussten gerade gleichgeschlechtliche Paare über Jahrzehnte erfahren, wie kirchliche Wertargumentationen ihre Anerkennung infrage stellten. Die demokratische Idee der gleichen Freiheit aller stieß hier unmittelbar auf kirchlich codierte Normativität, die lange Zeit die Anerkennung als Gleichberechtigte unmöglich machte.

#### ***4. Grundproblem: Positionalität der wehrhaften Demokratie***

Diese Spannung verweist auf ein grundsätzliches Problem all jener Ansätze, demokratische Werte zu vermitteln: Ein solches Bildungsprogramm bleibt niemals neutral. Es verfolgt – notwendig – die Absicht,

---

9 Vgl. Karl Barth, *Brief an einen Pfarrer in der Deutschen Demokratischen Republik*, Zollikon 1958.

10 Vgl. Karl Barth: *Die Kirchliche Dogmatik Bd. III/4: Die Lehre von der Schöpfung*, Zürich 1951, 184f.

eine bestimmte materiale Position als für das demokratische Zusammenleben unverzichtbar auszuzeichnen. Wer demokratische Grundhaltungen kommunizieren will, will damit nicht alle Positionen stehen lassen, sondern bestimmte Positionen überwinden. Das ist legitim und in vielen Fällen sogar geboten. Aber man muss klar sehen: Diese Programme müssen dort ihre Grenze finden, wo sie das Grundprinzip demokratischer Gleichheit infrage stellen. Aus demselben Grund, wie Menschen mit einer gleichgeschlechtlich orientierten Sexualität nicht diskriminiert werden dürfen, müssen auch die Positionen des politischen Spektrums zugelassen werden, die Wertvorstellungen haben, die Kirche und Diakonie nicht teilen – mit einer Ausnahme: Inakzeptabel ist es, allen Menschen das Recht gleicher politischer Teilhabe abzusprechen und dementsprechend den Respekt vor der politischen Entscheidung an bestimmte Zugehörigkeitsbedingungen, insbesondere an ihre Herkunft und eben nicht an ihren Status als Bürgerinnen und Bürger zu binden.<sup>11</sup> An dieser Stelle setzt der Ansatz von Lars Vinx an. In diesem Modell wird „wehrhafte Demokratie“ nicht zum Instrument inhaltlicher Wertdurchsetzung, sondern dient allein dem Schutz gleicher Teilhabe – und zwar aus der Überlegung heraus, dass demokratische Teilhabe nur dort legitim ist, wo politische Akteure wechselseitig als Freie und Gleiche respektieren und vor allem anerkennen, dass sie nicht nur herrschen, sondern ebenso regiert werden können. Genau diese Bereitschaft zur Reziprozität begründet den „democratic social contract“ und markiert die Grenze gegenüber Akteuren, die demokratische Verfahren strategisch missbrauchen.<sup>12</sup>

---

11 Vgl. dazu Hans Michael Heinig: *Wehrhafte Demokratie. Art. 21 Abs. 2 bis 4 GG und Art. 9 Abs. 2 GG als Instrumente zur Abwehr verfassungsfeindlicher Parteien und Vereine, Ms. Göttingen 2025 im Anschluss an Lars Vinx: Democratic equality and militant democracy*, in: *Constellations* 27 (2020), 685–701.

12 Vgl. Lars Vinx, *Democratic equality*, (s.o. Anm. 11), 691: „Or to put the point from the perspective of the citizen as subject: where all are regarded as political equals, one cannot be expected to defer to the rule of members of some other political group if members of that group are unwilling to afford one’s own group an equal chance to win power in the future. The right to participate in democratic politics, in other words, is conditional on the acceptance of the democratic social contract. The principle of equal chance, hence, must be given a reciprocal formulation: what it demands is not that every political group be given an equal chance to win a majority, but rather that all political groups be given an equal chance to compete for power, on the condition that they are willing to grant the same chance to others.“

Aus theologischer Perspektive verweist dieses reziproke Verständnis demokratischer Teilhabe auf eine tiefere anthropologische Grundintuition: Reziprozität ist nicht nur ein politisches Verfahren, sondern Ausdruck der gleichen Geschöpflichkeit aller Menschen. Wer in der Demokratie anerkennt, „nicht nur zu herrschen, sondern auch regiert werden zu können“, bewegt sich in jener Logik der Gleichrangigkeit, die die christliche Tradition im Gedanken der Mitgeschöpflichkeit fasst. Die politische Bereitschaft, anderen dieselben Chancen einzuräumen, die man für sich selbst beansprucht, entspricht einer Haltung, die aus der gemeinsamen Gottesbeziehung erwächst. Sie übersetzt die Geschwisterlichkeit der Glaubenden in eine vopolitische Kultur der gegenseitigen Achtung.

In diesem Zuschnitt knüpfen die entsprechenden Überlegungen damit an Kelsens politischen Relativismus an, ohne dessen Pessimismus gegenüber Demokratiefeinden zu teilen, und weisen Schmitts identitäres Modell zurück: Demokratie soll gerade Dissense austragen, nicht tilgen. Daraus folgt eine klare Grenze: Demokratische Wehrhaftigkeit darf nur die Bedingungen politischer Gleichheit sichern. Sie ist kein Mandat, andere normative Ordnungen – seien es moralische Vorstellungen, kulturelle Leitbilder oder kirchlich geprägte Menschenbilder – durchzusetzen. Genau deshalb verlangt das Verhältnis von Glaube und Demokratie eine klare Unterscheidung: Die Freiheit des Glaubens und die Freiheit der Bürgerinnen und Bürger folgen unterschiedlichen, aber einander nicht widersprechenden Logiken – darauf wird gleich im Schlussgedanken nochmals zurückzukommen sein.

Diese Einsicht mahnt zur Vorsicht im Rückgriff auf Werte als Fundament der Demokratie. Denn diese Erkenntnis gehört auch dazu: Gerade rechtspopulistische Kräfte haben längst gelernt, die Forderung der Wertbindung für ihre Zwecke zu thematisieren. Im Bereich der Familie, des Lebensschutzes, der Solidarität verstehen sie es sehr geschickt, genau die Themen, die eng mit dem Christentum verbunden sind, für ihre Zwecke einzuspannen. Und sie präsentieren sich, anders als das in unseren Kreisen häufig vertreten wird, keineswegs als Gegner der Demokratie, sondern sind darauf bedacht, sich selbst als die wahren Freunde und Verteidiger der Demokratie darzustellen, die gegen eine falsche Priorisierung von Randgruppen ins Feld ziehen.

## 5. Politische und theologische Schlussfolgerung

Daher eine politische-demokratiethoretische und eine theologisch-ethische Anmerkung zum Schluss. Es spricht politisch viel dafür, den Gleichheitsgedanken wieder stärker in den Vordergrund zu stellen und damit die grundlegende Konzentration der liberalen Demokratie auf den Citoyen, den Bürger – jenseits von Geschlecht, Religion, Klasse und Stand in den Mittelpunkt des Politischen zu rücken. Dessen Gleichberechtigung ist ein selbstverständliches Ziel, bedarf aber keiner vertieften identitätspolitischen Aufladung. Es geht um eine Form anerkennender Pragmatik, nicht um eine weltanschauliche Aufladung politischer Herausforderungen. Oder: Es geht um einen Pragmatismus der Verwirklichung von Chancengleichheit, die den Kern der liberalen Demokratie ausmacht. Zu dieser Reduktion auf den Citoyen gehört aber auch, deutlich zu machen, dass die Demokratie kein eschatologisches Gerechtigkeitsreich darstellt und es zahlreiche Perspektiven individueller Unterschiede gibt, deren Ausgleich nicht Sache des Gemeinwesens ist – zumindest nicht dort, wo es um Fragen der Gerechtigkeit geht. Dass solche individuellen Dispositionen, Varianzen, dennoch Gegenstand zuwendenden Handelns sein können, ist unbestritten. Sie sollten dann aber, in der traditionellen Sprache des christlichen Hilfehandelns formuliert, Handlungen der Barmherzigkeit, nicht der staatlich garantierten Gerechtigkeit sein. Insgesamt gilt es hier nämlich zu konstatieren, dass eine zu starke Wertaufladung der Politik jedweder Provenienz ein hohes Konfliktpotenzial beinhaltet. Zu Recht folgert Lars Vinx, dass es keinen Grund gebe, die Ansicht zu akzeptieren, dass eine demokratische Gemeinschaft, um sich verteidigen zu können, davon ausgehen muss, dass sie auf einer starken ethnischen, religiösen oder ideologischen Identität beruht, die von einer Neuinterpretation und Transformation im demokratischen Prozess ausgenommen ist.<sup>13</sup> Das gilt auch für Wertvorstellungen, die mit dem christlichen Glauben assoziiert werden.

---

13 Lars Vinx: *Democratic equality*, (s.o. Anm. 11), 701: „[...] there is a justification of democratic militancy that is perfectly compatible with a much more inclusive conception of democratic community that appeals instead to the principle of equal chance. There is no reason to accept the view that a democratic community, to be able to defend itself, must take itself to be built on an underlying and thick ethnic, religious or ideological identity that is exempt from reinterpretation and transformation in the democratic process.“

Damit zur theologisch-ethischen Dimension: Korrespondierend und ergänzend zum Gedanken einer stärkeren Konzentration auf die Dimension formaler Gleichheit und weltanschaulicher Enthaltbarkeit wäre darauf hinzuweisen, dass die Würde und die Rechte des Menschen sich nicht aus seinen Eigenschaften herleiten, sondern aus seiner Relation zu Gott. Denn diese Auffassung kann ihr Orientierungspotenzial nur dann entfalten, wenn sie diese Gleichheit auf ein Verhältnis bezieht, das gerade nicht das Verhältnis der Einzelnen zur Gesellschaft bzw. des Staates zu seinen Bürgern im Blick hat: Weil alle gleichermaßen Gottes Geschöpfe sind, sind sie als Gleiche zu achten. Diese Aussage stellt das aus meiner Sicht unverzichtbare transzendente Fundament freiheitlicher Demokratie dar. Denn in der Trias von Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit bedarf gerade deren schwächstes Glied – die Brüderlichkeit – einer transzendenten Begründung.

An genau dieser Stelle kann Religion im weiteren Sinne – verstanden nicht als politischer Akteur, sondern als vorpolitische Ressource – einen entscheidenden Beitrag leisten. Sie eröffnet einen Sinn für Verbundenheit, der Mehrheiten daran erinnert, Minderheiten nicht zu übergehen oder zu marginalisieren. Brüderlichkeit meint hier eine zivilgesellschaftliche Kultur wechselseitigen Respekts, die politische Konflikte nicht beseitigt, aber den Umgang miteinander humanisiert. Eine solche Kultur der Geschwisterlichkeit ist heute notwendiger denn je, gerade weil sie die formalen Strukturen demokratischer Gleichheit durch eine Haltung stützt, die den anderen nicht als Gegner, sondern als Mitgeschöpf wahrnimmt. In dieser Hinsicht ist der wahrscheinlich beste Beitrag der Diakonie zur Demokratie nach außen das, was früher einmal tentativ Innere Mission hieß, das Eintreten und Wachhalten für die Ideen und Praktiken des Christentums. Nach innen, im Verhältnis zu den Mitarbeitenden, bedeutet diese Innere Mission aber noch etwas anderes und etwas mehr: Das wirksamste Mittel gegen die autoritären Kräfte ist ein vitales Christentum. Möglicherweise ist die Mitarbeitendenrichtlinie in dieser Hinsicht doch nochmal revisionsbedürftig, ebenso wie das Verhältnis der Mitarbeitenden zum christlichen Glauben – und zwar unabhängig von den christlichen Werten – noch einmal neu überdacht werden sollte.

*Christian Albrecht*

## WIE REDEN WIR? THEOLOGISCHE ASPEKTE DER AUSEINANDERSETZUNG MIT ÜBERZEUGUNGEN ALS BEZIEHUNGSARBEIT

Zentrale Grundüberzeugungen der evangelischen Kirche und Diakonie stehen im Widerspruch zu extrem rechten oder linken politischen Auffassungen. So formuliert die Handreichung der Diakonie Deutschland zum Umgang mit Rechtspopulismus und Rechtsextremismus, zuletzt in vierter Auflage 2025 erschienen: „Die Diakonie ist dem christlichen Menschenbild verpflichtet. Unsere Nächstenliebe macht keinen Unterschied bei Herkunft und Hautfarbe, Geschlecht, Alter und Religion. Wir wenden uns gegen Hass und Hetze – egal woher sie komm[en]. [...] Wir halten Kurs und richten uns nach unserem christlichen Leitbild. [...] Für die Diakonie [ist] die Würde des Menschen unveräußerlich [...] und [wird] geachtet. Daher wenden wir uns gegen Ausgrenzung, Rassismus, Antisemitismus und jede andere Form von Menschenfeindlichkeit“<sup>1</sup>

Das ist nicht neu. Schon vor zehn Jahren formulierte die Diakonie Deutschland: „Rechtsextremes Denken verherrlicht Krieg und Gewalt, es ist rassistisch und antisemitisch, es propagiert die Ungleichwertigkeit der Menschen. Jegliche Form von Diskriminierung steht im Widerspruch zur christlichen Botschaft. Die Diakonie betrachtet deshalb die Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus, mit Diskriminierung sowie mit Rassismus, Antisemitismus und anderen Formen Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit als Querschnittsaufgabe“<sup>2</sup>.

Und in Bayern fand im Frühjahr 2024 ein gemeinsames Wort der Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern und des

---

1 *Diakonie Deutschland: Umgang mit Rechtspopulismus und Rechtsextremismus. Eine Handreichung für die Diakonie. 4., aktualisierte Auflage (August 2025), unter: [https://www.diakonie.de/diakonie\\_de/user\\_upload/diakonie.de/PDFs/Publicationen/2024-10-22-Handreichung-Rechtspopulismus-4.-Auflage-A5-web.pdf](https://www.diakonie.de/diakonie_de/user_upload/diakonie.de/PDFs/Publicationen/2024-10-22-Handreichung-Rechtspopulismus-4.-Auflage-A5-web.pdf), 3.*

2 *Demokratie gewinnt! Diakonie in der Auseinandersetzung mit Diskriminierung und Rechtsextremismus. Herausgegeben von der Diakonie Deutschland [Mai 2015], auch unter: [https://www.diakonie.de/diakonie\\_de/user\\_upload/diakonie.de/PDFs/Publicationen/P150082\\_Broschuere\\_Demokratie\\_gewinnt.pdf](https://www.diakonie.de/diakonie_de/user_upload/diakonie.de/PDFs/Publicationen/P150082_Broschuere_Demokratie_gewinnt.pdf), 5.*

Diakonischen Rates des Diakonischen Werks Bayern folgende konkrete Formulierungen: „Als Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern und als Diakonie in Bayern bejahen und verteidigen wir die im Grundgesetz verankerte Menschenwürde. Sie ist die Grundlage unserer Werte und unverzichtbar für ein gelingendes Miteinander in unserer Gesellschaft. Die rechtsextreme Ideologie und das antidemokratische Agieren der ‚Alternative für Deutschland‘ (AfD) und ihr nahestehender Gruppierungen [...] stehen dazu im absoluten Gegensatz.“<sup>3</sup>

All diese aus guten Gründen apodiktisch, bekenntnishaft und kompromisslos formulierten Sätze machen unmissverständlich klar: Christliche Grundüberzeugungen und politische Überzeugungen der extremen Linken und Rechten passen nicht zusammen, vor allem und konkreter: Diakonie und Rechtspopulismus oder gar Rechtsextremismus schließen einander aus.

So unbestreitbar richtig das ist und bleibt, so nötig diese Worte auch sein mögen zur Bestärkung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Diakonie, so klar ist aber auch: Diese Sätze beschwören eine ideale Welt. Freundlicher gesagt: Diese Sätze formulieren ein Problem. Sie reagieren auf ein Problem und sie weisen auf ein Problem hin, nämlich: Faktisch gibt es extremes, vor allem rechtspopulistisches und auch rechtsextremes Gedankengut in der Diakonie. Klienten und Klientinnen der Diakonie äußern es immer wieder und stellen den Anspruch der Diakonie an sich selbst, unvoreingenommen und vorurteilslos offen zu sein für alle Menschen ohne Ansehen ihrer Person, auf bisweilen harte Proben. Vor allem aber: Selbst Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Diakonie artikulieren rechtspopulistische und rechtsextreme Auffassungen – und zwar in einem zunehmenden Umfang, den Führungskräfte nicht mehr einfach generös übersehen oder wegnuscheln können.

Das ist der Grund für das Thema dieser Tagung, es ist auch der Grund für die Fülle von Überlegungen, Handreichungen und Schulungsangeboten, die seit Jahren in der Diakonie und in der Kirche ausgearbei-

---

3 <https://landessynode.bayern-evangelisch.de/downloads/24-04-25%20Erkl%c3%a4rung%20von%20bayerischer%20Kirchenleitung%20und%20Diakonieschem%20Rat%20zu%20Rechtsextremismus.pdf>

tet werden.<sup>4</sup> Wie soll man die harte Differenz, die positionell und programmatisch besteht, im Alltag kompromisslos und trotzdem kreativ, konstruktiv, flexibel artikulieren und im Umgang mit den Betroffenen umsetzen? Die Herausforderung liegt, wie so häufig, im Detail, in der Konkretion.

Dabei dürfte längst klar sein, dass das Gespräch nicht einfach auf der Ebene einer Sachdebatte geführt werden kann, mithin in dem unbefangenen Glauben daran, dass sich im Wettbewerb der Argumente das Bessere, das Richtige doch irgendwie überzeugen müsste. Es wäre naiv, zu glauben, dass im Wettstreit der Argumente für Rassismus oder gegen Rassismus, für Diskriminierung oder gegen Diskriminierung, für oder gegen Menschenfeindlichkeit, für oder gegen völkisches Denken das Bessere sich durchsetzen muss. Denn wenn man genauer hinsieht, mit wem man es zu tun hat und was da eigentlich geschieht, zeigt sich: Ein solcher Wettbewerb der Argumente ist nur ein sehr kleiner und zeitlich gesehen relativ später Teil eines umfassenden Kommunikationsgeschehens.

Vermutlich ist das immer so, wenn Mehrheitsmeinungen einer gemäßigten Mitte in den Konflikt geraten mit politischen Extremen außerhalb des Korridors, sei es am rechten Rand, sei es am linken Rand. Nun beschäftigt uns in der Diakonie derzeit der rechte Rand mit Erscheinungen des Rechtspopulismus und auch des Rechtsextremismus mehr als der linke Rand. Daher werde ich mich im Folgenden, wie wir es auf die-

---

4 Vgl. z.B.: Harald Lamprecht: *Mit Rechtsextremen diskutieren?*, in: Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens (Hrsg.), *Nächstenliebe verlangt Klarheit. „Kirche in Sachsen für Demokratie – gegen Rechtsextremismus“*, Dresden 2008, 89–93 (<https://bagkr.de/wp-content/uploads/2018/07/N%C3%A4chstenliebe-verlangt-Klarheit.pdf>). – Diakonie Sachsen: *Faltblatt. Nächstenliebe verlangt Klarheit*, o.J. ([https://www.diakonie-sachsen.de/wp-content/uploads/2024/06/04\\_07052024-Diakonie-Demokratie-Faltflyer-ansicht-04.pdf](https://www.diakonie-sachsen.de/wp-content/uploads/2024/06/04_07052024-Diakonie-Demokratie-Faltflyer-ansicht-04.pdf)). – Sonja Angelika Strube: *In kirchlichen Räumen mit Pegida reden? Ein kritisch-differenzierter Diskussionsbeitrag zum Umgang mit Dialog-Begehren rechter Aktivisten* (2016), zugänglich über <http://dx.doi.org/10.15496/publikation-73369>. – Projektstelle gegen Rechtsextremismus am Evangelischen Tagungszentrum Bad Alexandersbad e.V. (Hrsg.): *Rechtes Denken, rechtes Reden – und wie darauf reagieren. Zur Verschränkung von Demokratiearbeit und systemischer Kommunikation, Bad Alexandersbad 2022* (<https://bayerisches-buendnis-fuer-toleranz.de/wp-content/uploads/2025/02/Rechtes-Denken-rechtes-Reden.pdf>.)

ser Tagung insgesamt getan haben, auf diese Erscheinungsformen von Rechtspopulismus und Rechtsextremismus konzentrieren.

In einem ersten Schritt möchte ich versuchen, die gesellschaftlichen Gesprächsdynamiken in der Diskussion mit rechtspopulistischen und rechtsextremen Auffassungen möglichst plastisch zu beschreiben. In einem zweiten Abschnitt will ich dann auf die besonderen Herausforderungen solcher Gespräche in der Diakonie eingehen. In einem dritten Schritt werde ich kurz eine theologische Unterscheidungsfigur vorstellen, die Unterscheidung von Person und Werk. Viertens will ich plausibel machen, in welcher Hinsicht Führungskräfte der Diakonie mit Hilfe dieser Unterscheidungsfigur Gespräche mit Trägern und Trägerinnen rechtspopulistischer oder rechtsextremer Meinungen als Beziehungsgeschehen begreifen und gestalten können. Am Schluss werde ich versuchen, aus dem Abstand eine Begründung für diese Perspektive zu formulieren.

### *1. Die Gesprächsdynamik in der Gesellschaft*

Zuerst werde ich also versuchen, zu beschreiben, wie die Kommunikation zwischen Rechten und Nichtrechten allgemein und gesellschaftsweit verläuft.

Die Unterscheidung zwischen rechts und nichtrechts, wie ich sie hier der Einfachheit und Anschaulichkeit halber vornehme, ist ungemein schlicht und darin problematisch. Sie unterschlägt, dass weder das Rechte noch das Nichtrechte einheitlich ist, sondern jeweils viele Varianten kennt. Sie ignoriert, dass es Personen und Gedankenfiguren gibt, die sich nicht eindeutig in dieses Schema pressen lassen. Man könnte sagen, die schlichte Unterscheidung zwischen rechts und nichtrechts tappt in eine Falle und reproduziert das Problem, das sie beschreiben will. Trotzdem nehme ich sie in den nächsten Abschnitten meiner Gedankenführung hilfsweise in Anspruch, weil sie meinen Grundgedanken hoffentlich anschaulich hervortreten lässt. Ich komme am Schluss auf diese grobe Unterscheidung zurück – und ich nehme sie dann auch zurück.

Zunächst aber versuche ich eine Beschreibung der Dynamik der Kommunikation zwischen Rechten und Nicht-Rechten, wie ich sie also für einige Zeit nennen möchte. Sehr erhellend dafür ist das zuerst 2017 und danach in mehreren Neuauflagen erschienene Buch „mit Rechten

reden“ von Per Leo, Max Steinbeis und Daniel-Pascal Zorn, auf das ich hier ausdrücklich hinweisen möchte.<sup>5</sup>

Die Kommunikation beginnt üblicherweise mit einer noch gar nicht mal inhaltlich distinkten Festsetzung von etwas, das als natürlich oder real gilt, sie beginnt zum Beispiel mit dem rechten Allerweltssatz „Die Islamisierung bedroht unsere Identität als Deutsche“. Darauf folgt umgehend die erwartbare Reaktion der Nicht-Rechten. Sie sind empört, sie erklären, dass das ausgrenzend sei, manchmal vergeben sie auch Etiketten: das ist völkisch, das ist faschistisch, das ist islamophob usw.

Das ist eine Steilvorlage für die nun regelmäßig folgende Reaktion der Rechten: Ich bin ein Opfer. Man darf nicht mehr sagen, was wahr ist. Deutschland ist halt eine Meinungsdictatur. Das Pendel des Rechten ist in Bewegung geraten und es schwingt von nun an ständig zwischen Provokation und Selbstinszenierung als Opfer.<sup>6</sup> Dabei gibt es zwar auf beiden Seiten, auf der rechten Seite wie auf der nichtrechten Seite, Varianten. Aber das Repertoire ist auf beiden Seiten überschaubar. Die Rechte kennt vor allem folgende Muster: Die Behauptung wird bockig wiederholt. Oder es wird gesagt, dass man die Wahrheit der Behauptung nur spüren kann, nicht beweisen. Oder es wird gesagt: Ich sehe es so und du so, da kann man halt nichts machen – oder es wird die Vereinsamung mehr oder weniger aggressiv kultiviert: Wartet nur, bis wir Eure Schwatzbuden hochgehen lassen.<sup>7</sup> Die Nicht-Rechten haben ebenfalls nur ein eingeschränktes Arsenal an Reaktionen. Sie schwanken zwischen moralischer Entrüstung („das ist menschenfeindlich“), litaneienhaften Wiederholungen ihrer Lieblingsvokabeln (keine gruppenbezogene Diskriminierung!), paternalistisch korrigierender Belehrung (jetzt werde ich dir mal ganz in Ruhe erklären, warum das nicht geht) oder unverhohlenen aggressiver Exklusion (das Pack soll gefälligst dahin zurückkriechen, wo es hergekommen war<sup>8</sup>).

Wie auch immer: So geht es ständig hin und her im Freund-Feind-Schema. Die Rechten brauchen es, sie wären nichts ohne den Feind der

---

5 *Per Leo/Maximilian Steinbeis/Daniel-Pascal Zorn: mit Rechten reden. Ein Leitfaden (2017), erweiterte Neuauflage, Stuttgart 2025.*

6 *A.a.O., 106–108.*

7 *A.a.O., 132–136.*

8 *Sigmar Gabriel nach a.a.O., 53.*

Nicht-Rechten, und die Nicht-Rechten bedienen dieses Bedürfnis bereitwilligst. Ohne es zu wollen, geben sie den Rechten genau die Nahrung, die sie so dringend benötigen. Sie bestätigen deren Grundannahmen: Wir sind in der Minderheit, wir leiden, dieses Leid haben andere verursacht, andere sind schuld daran, vor allem die Linken. „So mobilisieren sie ihren Anhang. Nicht durch Programme, sondern durch Provokationen. Und Gejammer.“<sup>9</sup>

Alle Artikulationen der Rechten, so undurchdacht und auch: so wenig einheitlich sie inhaltlich sein mögen, bringen immer das Gefühl zum Ausdruck, nicht so leben zu können, wie man es gerne möchte.<sup>10</sup> Und die Schuld dafür liegt bei den anderen. Mein Problem seid ihr. Ich kann nicht im Einklang mit meinen Wünschen leben, weil ihr das verhindert. Ich stimme nicht mit mir überein, und daran seid ihr schuld.<sup>11</sup> Das Identitätsproblem hat eine schlichte, aber fatale Form angenommen. Es erscheint nicht in Gestalt der Frage, wie ich meinen Platz in der Welt finde, sondern es erscheint in Gestalt der anderen, die mir meinen Platz in der Welt verweigern. Für dieses Gefühl bekommt der Rechte permanent die Nahrung, die er braucht, durch das Nein und die Etiketten und den selbstgerechten Moralismus der Nicht-Rechten.

So holzschnittartig und differenzierungsbedürftig diese Beschreibung sein mag, sie dient mir hier nur als Erläuterung der These, dass es sich bei der Auseinandersetzung zwischen Rechten und Nicht-Rechten nicht um ein Sachproblem handelt, auch nicht nur um ein Problem der politischen Auseinandersetzung, noch nicht einmal nur um ein Sprach- oder Kommunikationsproblem, sondern dass es sich um ein Beziehungsproblem handelt, und zwar um ein gemeinsames Beziehungsproblem. Die Dynamik zwischen Rechten und Nichtrechten muss, so meine ich, gesehen werden als ein gemeinsames Problem: Ein gemeinsames Problem zwischen Rechten und Nichtrechten, das alle einschließt und das verschiedene Ebenen hat – inhaltliche, kommunikative, sprachliche, emotionale und so weiter –, die eng miteinander zusammenhängen, aber unterschieden werden müssen. Neben der Einsicht in die Komplexität des Problems muss das Ziel dabei darin bestehen, die binäre Logik zu

---

9 A.a.O., 103.

10 A.a.O., 121.

11 A.a.O., 122.

verlassen, das Freund-Feind-Schema zu überwinden, das alle Beteiligten kräftig befeuern, vielleicht, weil es so schön übersichtlich ist. Das gilt in gesellschaftlicher Hinsicht, die ich hiermit verlassen will, umso mehr aber im Verhältnis zwischen Rechten und Nichtrechten in der Diakonie, dem ich mich jetzt zuwende.

## *2. Die besonderen Herausforderungen in der Diakonie*

Die in der gesellschaftlichen Auseinandersetzungen zwischen Rechten und Nichtrechten wahrnehmbare Beziehungsproblematik verschärft sich nun noch einmal, wenn man konkret auf die Kommunikation zwischen Führungskräften diakonischer Einrichtungen und Unternehmen mit deren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen richtet. Das Problem ist deutlich: Die Diakonie steht in einem unverbrüchlich engen Verhältnis zur liberalen, rechtsstaatlichen Demokratie. Sie tritt, mit dieser und wie diese, für die Achtung der Würde und der Rechte einer jeden Person ein und widerspricht allen Formen von gruppenbezogener Exklusion. Wer diese Grundsätze der liberalen rechtsstaatlichen Demokratie ablehnt, steht damit zugleich auch im Widerspruch zu den Grundsätzen der Diakonie. Gleichwohl gibt es unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Diakonie zahlreiche Wähler und Wählerinnen, teils auch Mitglieder von politischen Gruppierungen, die diesen Grundsätzen der rechtsstaatlichen Demokratie wie der Diakonie skeptisch gegenüberstehen oder sie ablehnen. Immer häufiger zeigen sich unter Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen insbesondere rechtspopulistische und teils auch rechtsextreme Gedanken.

Dass dieses Problem bereits im gesellschaftlichen Raum im Kern ein Beziehungsproblem darstellt, hatte ich schon gesagt. Im Raum der Diakonie ist es das erst recht, das Beziehungsproblem zeigt sich verschärft, und zwar in zwei Hinsichten.

Verstärkt wird das Beziehungsproblem erstens dadurch, dass es sich bei dem Diskussionskontext der Diakonie ja nicht um einen relativ offenen allgemeingesellschaftlichen politischen Diskursraum handelt, sondern um den sehr viel distinkteren Diskursraum einer weltanschaulich festgelegten, man könnte auch sagen: wertgebundenen Organisation, die von ihren Mitarbeitern die Identifikation mit ihren Grundüberzeugungen erwarten kann und die um ihrer Identität willen empfindlich

reagiert, wenn einzelne Mitglieder den Korridor dieser Grundüberzeugungen verlassen.

Und verschärft wird das Beziehungsproblem zweitens dadurch, dass das Kommunikationsgeschehen ganz unterschiedliche Ebenen betrifft. Diese werden zwar nicht alle explizit angesprochen, aber sie schwingen mit. Stellen wir uns als Beispiel nochmals eine Miniszene vor, in der der Mitarbeiter den schlichten, rechten Allerweltssatz „Die Islamisierung bedroht unsere Identität als Deutsche“ fallen lässt und die Führungskraft widerspricht, indem sie sagt: „Das ist menschenverachtend.“ Mindestens sechs Ebenen lassen sich in dieser kleinen Kommunikationsszene identifizieren. (1) Es ist zunächst die Sachebene der politischen Position, also der Differenz in politischen Auffassungen. (2) Hinzu kommt die Sachebene, die die Zusammenarbeit betrifft, wenn Anlass oder Inhalt der politischen Meinungsäußerung des Mitarbeiters im Zusammenhang seiner Arbeit oder einer konkreten Tätigkeit stehen. (3) Neben diesen beiden Sachebenen gibt es die Ebene des Selbstaudrucks. Der Mitarbeiter gibt sich mit seiner Aussage in einer bestimmten Hinsicht zu erkennen, er zeigt sich als jemand, der in dieser Angelegenheit so und so denkt und keine Scheu hat, das mutig zu veröffentlichen, und er möchte sich auch in dieser Hinsicht zu erkennen geben. Das gleiche gilt für die Führungskraft: sie möchte sich zeigen als eine Person, die anders denkt und das ebenfalls unerschrocken artikuliert. (4) Die genannten drei Ebenen werden zusätzlich verkompliziert durch eine vierte Dimension, die in alle drei hineinspielt. Dies betrifft die Tatsache, dass die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft auf den Sachebenen und auf der Ebene des Selbstaudrucks mitbestimmt werden durch das asymmetrische Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, das ja ein hierarchisches ist. (5) Des Weiteren gibt es eine Ebene, die außerhalb der direkten Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter liegt. Es ist die Ebene der indirekten Kommunikation mit Kollegen oder Kolleginnen. Die kleine Szene, die wir beispielhaft annahmen, in der der Mitarbeiter die Islamisierung beklagt und die Führungskraft widerspricht, hat mithörende Kolleginnen und Kollegen. Entweder hören sie tatsächlich direkt mit in dem Moment, etwa weil die Szene sich ereignet im halböffentlichen Kontext beispielsweise einer Dienstbesprechung oder einer gemeinsamen Arbeitssituation – oder sie hören indirekt mit, weil sie längst wissen, dass der mitarbeitende Kollege zu fragwürdigen Ansichten neigt und gespannt sind darauf, wie die Führungskraft reagiert. (6) Und schließlich gibt es eine Ebene, die die Rollenkonsonanz der Füh-

rungskraft betrifft. In der kleinen Szene wird von der Führungskraft das Insistieren auf den Grundüberzeugungen der Diakonie erwartet: Das erwartet die Führungskraft selbst von sich, das erwarten die Kollegen und Kolleginnen, damit rechnet auch der betreffende Mitarbeiter.

Mindestens sechs Ebenen also sind es, die in einer solchen Allerweltsszene identifiziert werden können, und sie akzentuieren je unterschiedliche Dimensionen in der Beziehung zwischen dem Mitarbeiter, der Führungskraft und den Kolleginnen und Kollegen. Teils stehen sie auch in Spannung zueinander bzw. können konfligieren. Wir müssen damit rechnen, dass diese Beziehungsebenen in Szenen wie der imaginierten Allerweltssituation stets mitschwingen und wir müssen damit rechnen, dass diese Beziehungsebenen in solchen Situationen stets angeregt oder angestoßen werden. Dieses Beziehungsmoment stellt die Herausforderung des Problems dar, dass Mitarbeiter der Diakonie rechte Grundüberzeugungen artikulieren. Es stellt aber, wie ich zeigen möchte, zugleich einen Weg des konstruktiven Umgangs mit diesem Problem dar.

### *3. Die theologische Unterscheidung zwischen Person und Werk*

Einen Schlüssel für den konstruktiven Umgang mit dieser Vielfalt der Beziehungsebenen hält die evangelisch-theologische Tradition bereit in der Unterscheidung zwischen Person und Werk. Diese Unterscheidung ist vor allem von Martin Luther ausgearbeitet worden im Zusammenhang seiner Rechtfertigungslehre. Sie hat ihre Wurzeln in den paulinischen Briefen. Zentral ist unter anderem die Stelle Röm 3,28, wo es heißt: „Der Mensch wird gerecht aus Glauben ohne Werke des Gesetzes“, aber auch Eph 2,8f. ist hier einschlägig: „Aus Gnade seid ihr gerettet durch Glauben, und das nicht aus euch: Gottes Gabe ist es, nicht aus Werken“. Für Luther waren diese Bibelstellen Initialzündungen zur Ausarbeitung seiner Lehre von der Rechtfertigung, etwa in der Schrift „Von der Freiheit eines Christenmenschen“ (1520) oder in „De servo arbitrio“ (1525). Der Zentralgedanke der Rechtfertigungslehre besteht darin, dass ein Mensch sich das Ansehen vor Gott nicht verdienen kann durch gute Werke, sondern dass Gott dem Menschen dieses Ansehen allein aus Gnade gewährt. Zwar sollten aus dem Glauben des Menschen dessen gute Werke folgen, aber diese sind nicht entscheidend für die Anerkennung, die Gott dem Menschen gewährt, in souveräner Freiheit, allein aus Gnade, ohne Vorbedingungen und ohne Leistungen des Menschen.

Dieser Zentralgedanke hat verschiedene Folgen in der lutherischen Theologie. Unter anderem hat er zur Unterscheidung von Person und Werk geführt. Der Mensch ist, was er ist, unabhängig von dem, was er tut. Sein Wert und seine Würde liegen allem, was er tut, längst voraus. Diese Unterscheidung bestimmt das Verhältnis zwischen Gott und Mensch: Gott nimmt den Menschen an, auch wenn dessen Taten das nicht unbedingt hergeben. Darüber hinaus bestimmt diese Unterscheidung von Person und Werk aber auch das Verhältnis der Menschen untereinander. Menschen schulden einander die Anerkennung ihres Wertes und ihrer Würde, ohne dass sie sich das durch ihr gegenseitiges Verhalten erst verdienen müssten. Das gilt auch in der Umkehrung: Ein jeder Mensch schuldet dem anderen Menschen die Anerkennung seines Wertes und seiner Würde, auch wenn er dessen Verhalten ablehnt. Wert und Würde eines jeden Menschen sind durch Gottes Anerkennung dieses Menschen konstituiert und darum im Umgang der Menschen untereinander zu respektieren. Das ist unverbrüchlich. Gleichwohl, oder eigentlich sollte man sagen: Genau deswegen können Menschen untereinander aber ihr Verhalten kritisch sehen oder gar ablehnen, in aller Nüchternheit und Sachlichkeit. Die unverbrüchliche Anerkennung von Wert und Würde eines jeden Menschen durch Gott, die im Zusammenleben der Menschen untereinander anzuerkennen ist, eröffnet den Freiheitsraum zur umso sachlicheren Beurteilung des Handelns eines Menschen, auch zur umso kritischeren Einschätzung. In diesem Handeln oder Verhalten eines Menschen mag es Dinge geben, die andere Menschen anerkennen und Dinge, die andere Menschen ablehnen. Der Streit darüber kann nun aber nüchtern und sachlich geführt werden. Denn in der Kommunikation der Menschen untereinander kann man die Zustimmung, aber auch die Ablehnung einzelnen Handelns oder Verhaltens umso freier, offener, kritischer, ungeschminkter diskutieren, als ja die Würde und der Wert der eines jeden Menschen schon vorher feststehen, nicht verloren gehen können und darum von der Diskussion über das Handeln gar nicht tangiert werden können.

Die lutherische Unterscheidung von Person und Werk ist also, in ethischer Zuspitzung, oder vielleicht kann man sogar sagen: in kommunikationsethischer Konkretion die Unterscheidung zwischen – auf der einen Seite – Wert und Würde einer Person, die unabhängig von jeder menschlichen Beurteilung dieser Person bestehen und – auf der anderen Seite – der Vielzahl der Taten eines Menschen. Diese Taten als Summe seines Handelns, seines Verhaltens, seines Redens und seines Denkens

kann man kritisch sehen, man kann sie widersprüchlich finden, man kann sie diskutieren, man kann sie ablehnen – in aller Freiheit und Klarheit, die aber die Anerkennung der Person niemals tangieren.

#### *4. Sprechen als Beziehungsarbeit*

Damit zurück zur Diakonie, zur notwendigen Auseinandersetzung der Führungskraft mit den rechten Meinungen des Mitarbeiters. Es geht darum, das Gespräch mit dem Mitarbeiter in der Inanspruchnahme der theologisch begründeten Unterscheidung zwischen Person und Werk zu führen. Das bedeutet zunächst eine weitere Differenzierung: Es ist möglich, das Gespräch in der Unterscheidung zwischen der Person und ihren vielen, unterschiedlichen Werken zu führen, also in der Unterscheidung zwischen der Person, ihren guten Werken (zum Beispiel der zuverlässigen Mitarbeit) und ihren schlechten Werken (zum Beispiel ihren zur Diakonie nicht passenden politischen Überzeugungen). Dieser Ansatz erlaubt es, die Kommunikation zu begreifen und zu gestalten als das, was sie ist, wie mehrfach schon gesagt: als ein Geschehen, das in der Kommunikation ein komplexes Beziehungsgeschehen ist. Dabei erlaubt die Unterscheidung von Person, (gutem) Werk und (schlechtem) Werk es der diakonischen Führungskraft, diese Beziehungsarbeit zu leisten als eine differenzierte Mischung aus Beziehungsangebot und auch Beziehungsverweigerung. Dazu muss das Gespräch auf seinen verschiedenen Ebenen differenziert gestaltet werden, bewusst und reflektiert. Das möchte ich in diesem Abschnitt konkretisieren.

Im Folgenden sollen also keine allgemeinen Gesprächsführungsratschläge gegeben werden, die überdies ja recht bekannt sind: sich nicht provozieren zu lassen von der Artikulation der rechten Auffassungen; in der permanenten Rückfrage dem Gesprächspartner die Beweislast für seine Behauptungen zu übertragen, statt selbst den Beweis des Gegenteils zu übernehmen; nicht auf den eigenen ersten Reflex des Moralisierens hereinzufallen usw. Nein, das möchte ich hier nicht weiter ausführen, sondern als Ergänzung solcher Gesprächsführungsratschläge die Umsetzung der Unterscheidung von Person, Werk und Werk beschreiben als Beziehungsgestaltung in der Kommunikation.

a) Am stärksten einsetzbar und wahrnehmbar ist die Differenzierung zwischen Person und Werk vermutlich auf derjenigen Ebene des

Gesprächs, die ich Selbstaussdruck genannt hatte oder die man in der Kommunikationspsychologie auch Selbstkundgabe<sup>12</sup> nennt. Gemeint ist diejenige Dimension einer Nachricht, in der der Sprecher bewusst oder unbewusst etwas über sich selbst mitteilt. Auf dieser Ebene sollte als differenzierte Haltung der Führungskraft deutlich werden: Ich respektiere dich als Person, respektiere Wert und Würde deiner Person, aber ich lehne deine Meinung ab oder zumindest deinen Anspruch, dass deine Meinung allgemeine Geltung haben sollte. Es dürfte klar sein und müsste in der Gesprächsführung deutlich werden, in welcher Hinsicht damit ein differenziertes Beziehungsangebot verbunden ist: Ich schätze dich als Person und will die Beziehung mit dir, aber ich lehne deine Meinung ab oder den Stil, in dem du deine Meinung artikulierst oder den Geltungsanspruch, mit dem du deine Meinung vorträgst und ich will möglicherweise mit dir darüber auch nur eingeschränkt diskutieren, in dieser Hinsicht also keine Beziehung mit dir haben.

b) Auch auf der Ebene, die man die Sachebene nennen könnte, sorgt die Unterscheidung von Person und Werk für eine in der Beziehungshinsicht differenzierte Kommunikation, und zwar in der Unterscheidung verschiedener Sachaspekte. So lässt sich in der Kommunikation, die die Führungskraft pflegt, deutlich machen: Ich lehne deine Meinung ab, aber ich schätze deine Arbeit oder: Ich lehne deine Meinung ab, aber ich schätze deine Identifikation mit unserer diakonischen Einrichtung. Möglicherweise ist die Einschätzung der Arbeit oder der Identifikation mit dem Unternehmen auch differenziert, dann könnte das zum Ausdruck kommen: Ich lehne deine Meinung ab, ich schätze deine Arbeit und deine Identifikation mit der Diakonie in diesen und jenen Dingen. Anders und besser werden könnte deine Arbeit aus meiner Sicht aber in diesen und jenen Punkten. Entscheidend ist, dass das Gespräch auf der Sachebene unterschiedliche Aspekte kennt, die von der Führungskraft unterschiedlich beurteilt werden können.

c) Die Unterscheidung von Person und Werk hat, als Interesse an der Person des Mitarbeiters bei gleichzeitiger Ablehnung seiner Meinung, auch Folgen für diejenige Dimension des Gesprächs, die den institutionellen Kontext des Gesprächs betrifft, also die Mitarbeit in der

---

12 Dazu klassisch: Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*, Reinbek 1981 (nachfolgend zahlreiche Neuauflagen und Ergänzungen).

diakonischen Einrichtung. Das Interesse an der Person bei gleichzeitiger Ablehnung ihrer Meinung legt ja nahe das Gespräch darüber, wie der Mitarbeiter den Widerspruch zwischen seiner Meinung und den Grundüberzeugungen der Diakonie bewältigt. Wie gelingt es dir, trotzdem bei der Diakonie zu arbeiten? Wie bewältigst du diesen Widerspruch, reflexiv oder emotional, wie lebst du mit ihm? Auch dieser Aspekt des Gespräches will ja nicht nur Informationen einholen, nein: Er enthält als Ausdruck des Interesses an der Person des Mitarbeiters ein differenziertes Beziehungsangebot.

d) Und schließlich gilt die Unterscheidung von Person und Werk auch für die gesprächsführende Leitungskraft selbst, und zwar nun in einer etwas anderen Wendung. Die Unterscheidung verdeutlicht, warum das Ziel der Rollenkonsonanz von der Leitungskraft verlangt, dass ihre Person und ihr Werk in einer bestimmten Hinsicht zusammenstimmen: Die Leitungskraft steht als Person für die Grundüberzeugungen der Diakonie ein. Deutlich werden sollte: Der Führungskraft obliegt eine besondere Fürsorgepflicht für die programmatische Identität der Diakonie und eine besondere Fürsorgepflicht für die Mitarbeiterschaft als ganze, die sich darauf verlassen können muss, dass diese Grundüberzeugungen der Diakonie von der Führungskraft geteilt und verfochten werden. Dass zu diesen Fürsorgepflichten auch die Fürsorgepflicht für den einzelnen Mitarbeiter zählt, der mit seiner Meinung aneckt, ist dabei eine Nebenpointe, die wiederum eine differenzierte Beziehungsgestaltung darstellt.

## *5. Und warum?*

Am Schluss möchte ich den Blick noch einmal etwas weiten und auf den auch politisch gesehen tieferen Sinn eingehen, der darin besteht, das Gespräch mit Trägern rechtspopulistischer oder rechtsextremer Meinungen als differenzierte Beziehungsarbeit zu verstehen und zu gestalten. Eingangs hatte ich ja, aus Gründen der Vereinfachung und Veranschaulichung, recht grobkörnig zwischen Rechten und Nicht-Rechten unterschieden. Diese plumpe Unterscheidung zog sich, wiederum aus Gründen der Verdeutlichung, durch meine Überlegungen implizit durch. In Wahrheit aber ist diese allzu plumpe Unterscheidung ruinös. Denn sie kennt nur ja oder nein, gut oder schlecht, Freund oder Feind, nichts dazwischen. Dieses binäre Schema wird, ein letztes Mal sei es so gesagt: von den Rechten angestoßen und von den Nichtrechten bereitwilligst

aufgenommen und bedient, vielleicht auch deswegen, weil es manchen Nichtrechten, zum Beispiel manchen Linken, selbst sehr nahe liegt.

Das Problem sind ja gar nicht die manchmal gruseligen, manchmal unsinnigen Meinungen der Rechten oder auch der Linken. Das Problem ist die Art, wie sie reden, wie sie diese Meinungen vertreten: Sie konfrontieren uns mit der Forderung, der unbestreitbaren Richtigkeit ihrer Meinungen entweder zuzustimmen, dann sind wir ihre Freunde – oder sie abzulehnen, dann sind wir ihre Feinde. Sie zwingen uns in einen Krieg, in dem es nicht mehr ums Verstehen, ums Nachdenken, ums gemeinsame Weiterkommen geht, sondern ausschließlich um übersichtliche Frontverläufe.

Und, wie gesagt: Allzu bereitwillig wird darauf eingegangen, gesellschaftlich und bisweilen auch in der Diakonie. Doch die Welt wäre nicht besser, wenn es keine Rechten gäbe<sup>13</sup> oder keine Linken. Das zu glauben, wäre mindestens naiv, schlimmstenfalls autoritär. Die Welt wäre besser, wenn das Rechte und das Linke sich in die Pluralität einfügen ließe, in der wir leben und aus der wir leben.

Diese Einfügung befördern zu können, steht als Ziel und Absicht hinter dem von mir vorgetragenen Plädoyer dafür, das Gespräch mit Trägern und Trägerinnen populistischer und extremer politischer Meinungen als Beziehungsgeschehen zu sehen und zu gestalten. Es stellt idealerweise eine Möglichkeit dar, aus dem Existenzkampf des „entweder du oder ich“ herauszukommen und gedankliche, reflexive, politische und emotionale Bewegungsfreiheit zu gewinnen, plurale Offenheit zu gewinnen und zu erhalten.<sup>14</sup> Man kann sich in manchen Punkten scharf widersprechen, in anderen Gemeinsamkeiten ausmachen. Man kann verstehen oder nicht verstehen, Lösungen finden oder nicht finden, vermutlich alles immer nur teilweise.

Sicher: In manchen Gesprächen ist nichts zu gewinnen, es bleibt bei einem reinen Machtspiel. Doch in anderen Gesprächen „stellt man fest, dass sich in der Wut und im Bedrohungsgefühl etwas zeigen will: unerfüllte Bedürfnisse, unausgesprochen Erfahrungen, offene Fragen, berechtigtes Problembewusstsein. Wenn es gut läuft, kann ein solches

---

13 Leo/Steinbeis/Zorn: mit Rechten reden, (s.o. Anm. 5), 241.

14 Vgl. zum Folgenden auch die Überlegungen a.a.O., 220f.

Gespräch meinem Gegenüber die Erfahrung vermitteln, dass man ihm widerspricht, ohne dass er sich deswegen bedroht oder herabgewürdigt fühlen muss. Ich achte ihn als die Person, ich toleriere“ vielleicht sogar „seine Meinung, aber ich akzeptiere seinen Geltungsanspruch nicht“<sup>15</sup> und vor allem widerlege ich durch die Art meiner Beziehungsführung die implizite Unterstellung, wir befänden uns in einer Art von Krieg, in der es letztlich nur um die Frage ginge, wer von uns beiden über wen herrscht. Es gibt Gespräche, in denen am Ende bei allem Dissens zumindest dies eine klar ist: Es geht um gemeinsame Angelegenheiten, es geht um eine Gemeinsamkeit, aus der wir nicht herauskommen: Gesellschaftlich nicht, insbesondere aber zum Beispiel auch in der gemeinsamen Arbeit in der Diakonie nicht. Wir können aus dieser Gemeinsamkeit nicht herauskommen, und wir wollen aus ihr auch nicht herauskommen.

Als Führungskraft Gespräche mit Trägern und Trägerinnen von Meinungen, die den Grundüberzeugungen der Diakonie widersprechen, in diesem Geist zu führen, als Beziehungsgestaltung, ist keine Kapitulation, kein fauler Kompromiss und kein Appeasement. Es ist die Etablierung von etwas Drittem neben Rechthaben oder Unrechthaben.

Es ist damit nichts Geringeres als der Versuch, ernst zu machen mit dem Geist der Pluralität, den die Diakonie sich auf die Fahnen geschrieben hat. Gerade im Blick auf die eingangs zitierten, markigen Sätze aus der Diakonie mit ihren Beschwörungen des Geistes von Demokratie, Liberalität und Pluralität gilt das: wenn sie ernst gemeint sein sollen, dann dürfen sie nicht als moralistischer Appell an die richtige Gesinnung verpuffen. Nein, wenn sie ernst gemeint sein sollen, dann müssen sie sich realisieren darin, Pluralität auch dort gelten zu lassen, wo es ungemütlich wird und anstrengend.

Anders gesagt: Die kernigen, feierlichen Bekenntnisse der Diakonie zur Pluralität, die derzeit so häufig fallen und von denen ich eingangs einige prominente zitiert hatte, beweisen ihre Ernsthaftigkeit nicht dadurch, dass wir uns alle einig sind in der Ablehnung bestimmter Meinungen, die uns nicht gefallen. Wenn es wirklich so ist, dass zentrale Überzeugungen der evangelischen Kirche und Diakonie im „absoluten Gegensatz“<sup>16</sup>, wie es ja hieß, zu bestimmten politischen Auffassungen

---

15 A.a.O., 221.

16 S.o. Anm. 3

stehen, dann ist die inhaltliche Distanzierung ein berechtigtes Anliegen, aber sie ist eben nur der erste Schritt, dem die entscheidenden weiteren folgen müssen. Wenn man das Anliegen dieser Sätze in Treue zu sich selbst weiter verfolgen möchte, wenn man sich selbst als Diakonie und Kirche hier ernst nehmen möchte, dann darf man nicht stehenbleiben, sondern muss die Kommunikation mit Trägern solcher Meinungen, die als Mitarbeiter der Diakonie dazu gehören, als differenzierte Beziehungsaufgabe begreifen und nicht in die Fallen tappen, die uns die Freund-Feind-Logik ihrer Rhetorik aufzwingt.

Anders gesagt: Es geht darum, die Aufgabe ernst zu nehmen, die die markigen, am Anfang zitierten Sätze stellen, mit allem Intellekt, mit aller Hingabe und mit umfassender Fürsorge. Diese Aufgabe bedeutet, in die Beziehung zu gehen. Alles andere hieße, pompös gegen sich selbst zu predigen.

Anika Christina Albert

DIAKONISCHE UNTERNEHMEN ALS ORTE  
DER DEMOKRATIEBILDUNG. WIE CORPORATE  
POLITICAL RESPONSIBILITY (CPR) GESTALTET  
WERDEN KANN

*1. Einleitung: Demokratie braucht Religion*

„*Demokratie braucht Religion.*“<sup>1</sup> Dieses Plädoyer stammt nicht von einer Theologin oder einem Theologen, sondern von dem bekannten Soziologen und Politikwissenschaftler Hartmut Rosa. Bei einem Vortrag im kirchlichen Kontext 2022 konstatierte er: „Demokratie ist das zentrale Glaubensbekenntnis unserer Gesellschaft, aber sie erfordert eben Stimmen, Ohren und hörende Herzen.“<sup>2</sup>

Mich haben diese Worte berührt – und zugleich nachdenklich gemacht. Würden wir uns als praktizierende Christ\*innen und wissenschaftliche Theolog\*innen heutzutage trauen, eine solche Äußerung zu tätigen? Gerade aufgrund der vielen negativen Schlagzeilen, in die Kirche und Diakonie angesichts von sexualisierter Gewalt und Missbrauchsskandalen geraten sind, sind wir häufig eher zurückhaltend und demütig und fragen nur sehr vorsichtig danach, welche Rolle Kirche und Diakonie in der säkularisierten und pluralisierten Gesellschaft (noch) spielen (können).

Das kleine Büchlein von Hartmut Rosa ist inzwischen in elfter Auflage erschienen und zum Spiegel-Bestseller geworden. Die These „Demokratie braucht Religion“ hat Rückenwind von verschiedenen Seiten bekommen. Bereits vor Rosa haben nationale und internationale Kollegen wie Otfried Höffe, Jürgen Habermas und John Rawls auf die zentrale Bedeutung von Religion für die Demokratie hingewiesen. Gregor Gysi, der als Privatmann und Politiker bekanntermaßen eher areligiöse Glaubensbekenntnisse vertritt, postuliert in seinem Vorwort zu Rosas Veröffentlichung: „Das Denken einer vernünftigen Praxis hat einen ‚geheimen

---

1 Hartmut Rosa: *Demokratie braucht Religion*, München 2022.

2 A.a.O., 54.

Bezug<sup>3</sup> zur Religion.<sup>4</sup> 2026 erscheint eine Neuauflage unter dem Titel „Demokratie braucht Religion – gerade jetzt“, ergänzt durch ein weiteres Vorwort des kanadischen Philosophen Charles Taylor.

Soziolog\*innen, Philosoph\*innen, Politikwissenschaftler\*innen, Jurist\*innen und auch Vertreter\*innen anderer Disziplinen scheinen also verstanden zu haben, wie wichtig Religion für die Demokratie ist. Ist uns – Praktiker\*innen in Diakonie und Kirche, Theolog\*innen und Diakoniewissenschaftler\*innen – aber eigentlich klar, welche Schätze wir haben und vielleicht manchmal sogar mehr verbergen, als sie in den Dienst der Gesellschaft stellen?

Rosa beschreibt den aktuellen Zustand der Gesellschaft, den auch wir als drängende Herausforderung erleben, als „rasenden Stillstand“<sup>4</sup>. Alles strebe nach „dynamischer Stabilisierung“<sup>5</sup>; der Ton sei rauer geworden, das Aggressionspotenzial habe enorm zugenommen. Alles unterliege der „Beschleunigung“<sup>6</sup>, drehe schneller – höher – weiter.<sup>7</sup> Individuen und Unternehmen unterliegen einem enormen Steigerungsdruck. Manche Menschen halten diesem Druck stand – andere fühlen sich überfordert, abgehängt, nicht gehört und gesehen. Mit der rasanten Geschwindigkeit bleibt vieles auf der Strecke – Mitmenschlichkeit und letztlich auch unsere Demokratie. Haben wir dem etwas entgegenzusetzen?

Rosa konstatiert: „Demokratie funktioniert im Aggressionsmodus nicht.“<sup>8</sup> Denn radikale Forderungen wie „Maul halten“ und „Wegsperrern“<sup>9</sup> beendeten zwar möglicherweise Konflikte, lösen könnten sie diese jedoch nicht. Es brauche eine Rückbesinnung auf menschliche Grundvollzüge, um neben aller Lautstärke auch die leisen Töne nicht zu überhören. Es brauche nicht nur das Vergleichen harter Fakten, sondern auch das Wahrnehmen von Beziehungen, das Rosa mit dem Begriff der „Reso-

---

3 A.a.O., 13.

4 A.a.O., 22; 27; 46.

5 A.a.O., 28.

6 Hartmut Rosa: *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*, Berlin <sup>12</sup>2020.

7 Vgl. Rosa: *Demokratie*, (s.o. Anm. 1), 22.

8 A.a.O., 53.

9 Vgl. a.a.O., 42f.

nanz“<sup>10</sup> beschreibt. Dabei greift er auf das biblische Bild vom „hörenden Herzen“ zurück, das in der Hebräischen Bibel im Ersten Buch der Könige Salomo zugeschrieben wird: „Es reicht nicht, dass ich eine Stimme habe, die gehört wird, ich brauche auch Ohren, die die anderen Stimmen hören. Und [...] mit den Ohren braucht es auch dieses hörende Herz, das die anderen hören und ihnen antworten will.“<sup>11</sup>

Theologischer und diakonischer lässt es sich kaum besser auf den Punkt bringen. Mich haben diese Überlegungen zu der Frage geführt, was es braucht, damit diakonische Unternehmen als Orte wahrgenommen werden können, in denen „*Herz und Mund und Tat und Leben*“<sup>12</sup> sichtbar, hörbar und fühlbar werden. Um die Antwort vorwegzunehmen: Meine These ist, dass in dem Stichwort *Demokratiebildung* ein entscheidender Schlüssel dazu liegt. Daher möchte ich einige theoretische und praktische Überlegungen teilen, wie die Übernahme politischer Verantwortung im Kontext diakonischer Unternehmen gestaltet werden kann.

Ich gehe dabei folgendermaßen vor: Zunächst möchte ich einige grundlegende Überlegungen zum Thema *Diakonie und Demokratie* skizzieren. In einem zweiten Schritt möchte ich diese im Bildungskontext reflektieren – verstanden als *Demokratiebildung* im Allgemeinen und *Diakonische Bildung* im Besonderen. Schließlich möchte ich die besondere Rolle diakonischer Unternehmen im Bereich *Corporate Political Responsibility (CPR)* in den Blick nehmen und abschließend praktische Handlungsoptionen aufzeigen.

## **2. Brauchen diakonische Unternehmen Demokratie? Braucht Demokratie diakonische Unternehmen?**

Dass Demokratie ein komplexes Thema ist und gleichzeitig eines, mit dem sich Kirche und Diakonie nicht immer leichtgetan haben, möchte ich an dieser Stelle anreißen, aber nicht vertieft ausführen. Demokratie

---

10 Vgl. a.a.O., 58–66; Hartmut Rosa: *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*, Berlin 2019.

11 Rosa: *Demokratie*, (s.o. Anm. 1), 53.

12 EKD (Hg.): *Herz und Mund und Tat und Leben*, EKD-Denkschrift 143, Hannover 1998.

ist mehr als nur ein politisches System. Sie ist ein stetiger Prozess des Dialogs und der Auseinandersetzung.

Viele diakonische Unternehmen sind – zumindest in ihrer Entstehungsgeschichte – alles andere als demokratisch. Vielmehr sind sie – gerade in der Anfangszeit der institutionalisierten Diakonie – von patriarchalischen Strukturen geprägt. Mitbestimmung und Partizipation: Fehlzanzeige. „*Mein Lohn ist, dass ich dienen darf.*“<sup>13</sup> Das ist vielleicht einer der historischen Ausgangspunkte, die später in die etwas demokratischer anmutende Form der *Dienstgemeinschaft*<sup>14</sup> gegossen worden sind. Doch Dienst bleibt Dienst – und Diakonie und Demokratie klaffen auf den ersten Eindruck weit auseinander. Zu Beginn der institutionalisierten Diakonie waren Gleichberechtigung der Geschlechter, Mitbestimmung der in der Diakonie Tätigen und Umgangsformen auf Augenhöhe noch nicht gegeben. Auch arbeitsrechtliche Aushandlungsprozesse basieren im sogenannten *Dritten Weg*<sup>15</sup> nicht auf demokratischen Strukturen, sondern wirken eher wie eine Sonderwelt im Vergleich zu den sonst üblichen Verhandlungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Auch aktuell stellt sich immer wieder die Frage, inwiefern demokratische Strukturen in diakonischen Unternehmen gelebt, Entscheidungen partizipativ vorbereitet und dann aber – häufig eben doch Top-down – getroffen werden (müssen).

Und doch ist da von Anfang an der Grundgedanke, sozial-diakonisches Handeln einerseits als Einsatz für Individuen mit ihren jeweiligen Bedürfnissen, zugleich aber auch als Einsatz für das Gemeinwohl mit seinen aktuellen Herausforderungen und somit auch als Engagement für die Demokratie – im Sinne eines Strebens nach einem gelingenden

---

13 *Diakonissenspruch nach Wilhelm Löhe, vgl. [https://de.wikisource.org/wiki/Seite:Therese\\_St%C3%A4hlin\\_-\\_So\\_wir\\_im\\_Lichte\\_wandeln.pdf/8](https://de.wikisource.org/wiki/Seite:Therese_St%C3%A4hlin_-_So_wir_im_Lichte_wandeln.pdf/8) (08.01.2026).*

14 *Vgl. Markus Höfler: Was dient der Dienstgemeinschaft? Wesen und Gestaltung eines neuen diakonischen Dienstgemeinschaftsverständnisses unter besonderer Berücksichtigung neuer Arbeitsformen, Leipzig 2025.*

15 *Vgl. Traugott Jähnichen/et al. (Hg.): Dritter Weg? Arbeitsbeziehungen in Kirche und Diakonie, Jahrbuch Sozialer Protestantismus 8, Gütersloh 2015; Christian Geyer: Arbeitsbeziehungen in der Diakonie. Demokratisches Bürgerethos als christliche Orientierung einer hybriden Sozialpartnerschaft, Baden-Baden 2017.*

Miteinander – zu verstehen.<sup>16</sup> Dies gilt in allen formellen wie informellen diakonischen Gemeinschaftsstrukturen – und somit auch in diakonischen Unternehmen.

Wenn ich in dieser Weise von Demokratie spreche, meine ich dabei einerseits die konkrete Staatsform, noch viel mehr aber ein Verständnis von „*demokratischer Lebensform*“.<sup>17</sup> Wesentlich sind dabei (mindestens) drei Aspekte: Repräsentation, Partizipation und Inklusion. Der Gedanke der *Repräsentation* – im Sinne eines auf Zeit übertragenen Mandates – ist für das politische System der Demokratie unzweifelhaft von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus sind jedoch die Aspekte der *Inklusion* – also die Annahme einer grundlegenden Gleichheit aller Menschen auf Basis der Menschenwürde – und der *Partizipation* – also die Möglichkeit der aktiven Beteiligung und somit der Verwirklichung von Teilhabe – Grundlage eines Verständnisses von demokratischer Lebensform, das auch im biblischen Denkhorizont und in den Strukturen diakonischer Unternehmen verankert ist. Die Bibel wirbt für ein Engagement zugunsten eines gelingenden Miteinanders, das sich beispielsweise sowohl im Wirken Jesu als auch in den Gerechtigkeits- und Barmherzigkeitsvorstellungen der Hebräischen Bibel wiederfinden lässt. Und auch wenn nicht alle Entscheidungen in diakonischen Unternehmen basisdemokratisch gefasst werden können, sind Führungsgremien wie Aufsichtsräte und Kuratorien demokratisch legitimiert und auch andernorts werden neben der Beteiligung von Mitarbeitenden häufig Klient\*innen in partizipative Prozesse und Gremienstrukturen eingebunden.

*Der Einsatz für ein gelingendes Miteinander als Ausdruck einer diakonischen Grundhaltung ist dabei keine Zusatzhandlung, sondern es handelt sich hier um das Kerngeschäft jedweden diakonischen Handelns.* Schöpfungstheologisch gesprochen, ist dies Ausdruck der Gottebenbildlichkeit und der Menschenwürde, die universell für alle Menschen gilt und in der Kommunikation des Evangeliums eine spezifische Ausrichtung erfährt.

---

16 Vgl. hierzu exemplarisch Holger Bentele et al. (Hg.): *Demokratie leben. Fest im Glauben – klar im Reden. Ein Debattenbuch für Markus Dröge*, Berlin 2019.

17 Vgl. Bernhard Grümme: *Art. Lebensformen, demokratische*, in: *Das wissenschaftlich-religionspädagogische Lexikon im Internet* ([www.wirelex.de](http://www.wirelex.de)), 2024 (08.01.2026); siehe auch Kapitel 3.

Natürlich lässt sich nun kritisch einwenden, dass die Bibel kein Basisdokument der Demokratie ist und auch die Geschichte der Kirche und (institutionellen) Diakonie hat aus demokratischer Perspektive nicht immer eine Vorreiterrolle eingenommen. Vielmehr waren sie in ihren Anfängen im 19. Jahrhundert streng konservativ und häufig sogar „sozialdisziplinierend“ ausgerichtet.<sup>18</sup>

Der Staat wurde als *Macht- und Kulturstaat* wahrgenommen; nichtsdestotrotz haben gerade einige diakonische Pioniere wie Robert Bosse und Theodor Lohmann entscheidend zur Entwicklung des Sozialstaates – und auf diese Weise zum gelingenden Miteinander – beigetragen. So nimmt die von Lohmann 1884 verfasste Denkschrift „Die Aufgabe der Kirche und ihrer Inneren Mission gegenüber den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kämpfen der Gegenwart“<sup>19</sup> neben sozialpolitischen Initiativen insbesondere christlich gesinnte Unternehmer im Blick auf ihre soziale Verantwortung in die Pflicht.<sup>20</sup>

Diese Linie wird durch die Arbeit des *Evangelischen Sozialen Kongresses* mit seinem Sprecher Friedrich Naumann fortgesetzt, der sich nicht zuletzt für die Ablösung patriarchaler Strukturen durch eine „*Wirtschaftsdemokratie*“ engagierte.<sup>21</sup> Im Hintergrund steht dabei der liberal-protestantische Gedanke, dass der „Wert jedes Einzelmenschen für den Menschheitsfortschritt“ unaufgebbar und „darum das Recht der Persönlichkeiten“<sup>22</sup> unbedingt zu vertreten sei.<sup>23</sup>

Auch die „Soziale Botschaft“ des *Betheler Kirchentages* von 1924 enthält den „Appell an die Arbeitgeber, ihren Pflichten für das gesamte Volk nachzukommen“. Auf dieser Linie lassen sich weitere nationale und internationale Dokumente ausmachen, die die Relevanz des Christentums,

---

18 Traugott Jähnichen: *Protestantismus*, in: Martin Lutz/Maren Freudenberger/Moritz Hinsch (Hg.): *Handbuch Wirtschaft und Religion. Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert*, Berlin/Boston 2025, 303–328, hier: 310.

19 Diese ist neu veröffentlicht in: Günter Brakelmann/Traugott Jähnichen (Hg.): *Die protestantischen Wurzeln der Sozialen Marktwirtschaft. Ein Quellenband*, Gütersloh 1994, 124–139.

20 Vgl. Jähnichen: *Protestantismus*, (s.o. Anm. 18), 312.

21 A.a.O., 314.

22 Friedrich Naumann: *Liberalismus und Protestantismus*, in: ders. (Hg.): *Werke*. Bd. 1, 773–801, hier: 773.

23 Vgl. Jähnichen: *Protestantismus*, (s.o. Anm. 18), 315.

am „Aufbau einer sozial verantwortlichen und gleichzeitig effektiven Wirtschaftsordnung mitzuarbeiten“, deutlich machen.<sup>24</sup>

In Deutschland entstanden diese z.T. in Widerstandsgruppen gegen das NS-Regime. Beispielfhaft ist hier der *Kreisauer Kreis*, der insbesondere die Rolle von Unternehmen kleiner und mittlerer Größe – genossenschaftlich oder privatwirtschaftlich organisiert – in Verbindung mit regionalen Selbstverwaltungseinrichtungen in den Vordergrund stellte.

Ich denke mit diesem kurzen historischen Abriss ist deutlich geworden: *Dass Unternehmen politische Verantwortung übernehmen sollen, ist keine neue Idee* – ebenso wenig wie der Gedanke, dass religiöse Motivationen in der Gestaltung des Gemeinwesens eine zentrale Rolle spielen. Dies gilt auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Professionalisierung Sozialer Arbeit, der Entstehung von Konkurrenzsituationen auf dem Sozialmarkt und angesichts drängender Fragen wie dem akuten Fachkräftemangel.

*Dass Menschen in diakonischen Unternehmen politische und soziale Verantwortung wahrnehmen können, ist letztlich auch eine Bildungsaufgabe*, die sich im Grundsatz mit Blick auf alle Mitarbeitenden stellt. Besondere Relevanz gewinnt sie jedoch bei Führungskräften, die in spezifischer Weise Haltung zeigen und somit auch demokratische Grundprinzipien leben und stärken sollen.

### **3. Diakonische Unternehmen als Orte gelebter Demokratie**

Ernst-Wolfgang Böckenförde hat bekanntermaßen paradigmatisch formuliert: „Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann“<sup>25</sup>. Hiervon ist die Diakonie als zentrale Akteurin im Sozialstaat unmittelbar betroffen. Denn sie lebt von den gemeinsam getragenen Voraussetzungen und wird durch deren Infragestellungen in ihrer Arbeit grundlegend selbst in Frage gestellt.

---

24 A.a.O., 319.

25 Ernst-Wolfgang Böckenförde: *Die Entstehung des Staates als Vorgang der Säkularisation*, in: Sergius Buve (Hg.): *Säkularisation und Utopie. Ebracher Studien. Ernst Forsthoff zum 65. Geburtstag*. Stuttgart u. a. 1967, 75–94, hier: 92.

Für die Gestaltung des Gemeinwesens sind staatliche und kirchliche Einrichtungen – und damit auch diakonische Unternehmen – gemeinsam mit vielen weiteren Akteur\*innen (mit)verantwortlich. Dabei ist es eine Frage der individuellen Haltung, aber auch der institutionellen Kultur, wie eine demokratische Gesellschaft gestaltet werden kann.

(Diakonische) Unternehmen sind unzweifelhaft Orte, an denen Erfahrungen gemacht und miteinander geteilt werden – seien sie fachlicher oder persönlicher Art, mit oder ohne religiöse oder spirituelle Komponenten. Zugleich sind sie sozialstaatliche Akteur\*innen, die sich mit der täglichen Arbeit für ihre Klient\*innen und das Gemeinwohl einsetzen, indem sie nicht nur Dienstleistungen bereitstellen, sondern auch durch ihre Haltung – im Umgang mit Mitarbeitenden, Klient\*innen und Angehörigen und weiteren Stakeholder\*innen – Gesellschaft prägen und kommunikativ gestalten.<sup>26</sup> Insofern können sie als „Orte gelebter Demokratie“<sup>27</sup> verstanden werden – auch und gerade unter den Bedingungen zunehmender Diversität und gelebter Vielfalt. Diese gelebte Demokratie wird sichtbar auf der Ebene der im Unternehmen tätigen Individuen und ihrer Interaktionen untereinander – in Organisationsstrukturen sowie im Verhältnis zum Staat als übergreifender und rahmengebender Instanz.<sup>28</sup>

Über die sozialstaatliche Funktion hinaus sind Unternehmen auch nach innen als „soziale Lernorte“<sup>29</sup> zu verstehen und haben ebenso wie Sportvereine oder andere Institutionen, Potenziale, da hier Menschen zusammenkommen und einen beträchtlichen Teil ihrer Lebenszeit gemeinsam verbringen. Die Mitarbeiterschaft ist – in der Diakonie und anderswo – heterogen in Bezug auf Alter, soziales Milieu, politische Zugehörigkeit, Glauben oder ethnische Herkunft und wirkt mit ihrer

---

26 Bettina Hollstein: *Was bedeutet Demokratie als Lebensform für Unternehmen?*, in: Anika C. Albert et al. (Hg.): *Haltung zeigen – Demokratie stärken. Wirtschafts- und unternehmensethische Perspektiven*, Baden-Baden 2025, 73–88, hier: 76.

27 Manfred L. Pirner: *Der Beitrag des Religionsunterrichts zur Demokratiebildung*, in: *Demokratiebildung, Bildungswelten 1*, München 2024, 122–140, hier: 125.

28 Vgl. Hollstein: *Demokratie*, (s.o. Anm. 26), 78.

29 Johannes Bohnen: *Corporate Political Responsibility (CPR). Demokratieverstärker und Business Case*, in: Anika C. Albert/et al. (Hg.): *Haltung zeigen – Demokratie stärken. Wirtschafts- und unternehmensethische Perspektiven*, Baden-Baden 2025, 189–204, hier: 192.

Arbeit dennoch auf ein gemeinsames Ziel hin, das unternehmensspezifisch definiert sein kann.

Vor diesem Hintergrund lässt sich mit Johannes Bohnen davon ausgehen, dass in Unternehmen „Gesellschaft vorverhandelt werden kann“<sup>30</sup>. Das gilt mit Blick auf politische Auseinandersetzung, aber auch hinsichtlich der von Heinz Bude formulierten grundsätzlichen Frage, *wie wir eigentlich miteinander leben wollen*<sup>31</sup>. Demokratie ist in diesem Sinne nicht nur als „Regierungsform“, sondern vielmehr als „Lebensform“ zu verstehen, in der Erfahrungen miteinander geteilt werden. Diesen Gedanken vertritt u.a. der amerikanische Philosoph John Dewey in seinem aus dem Jahr 1916 stammenden Werk „Demokratie und Erziehung“: „Die Demokratie ist mehr als eine Regierungsform; sie ist in erster Linie eine Form des Zusammenlebens, der gemeinsamen und miteinander geteilten Erfahrung.“<sup>32</sup>

Um Erfahrungen miteinander zu teilen, braucht es Verständigungsprozesse, die mehr beinhalten als nur den Austausch reiner Fakten. Vielmehr geht es auch um das Teilen von Wahrnehmungen und Werten, um den Austausch über leibliche Erfahrungen und unterschiedliche Deutungsmöglichkeiten. Besonders relevant sind dabei Situationen, die aus verschiedenen Perspektiven als problematisch wahrgenommen werden, übliche Handlungsroutinen durchbrechen oder vermeintlich gemeinsame Vorstellungen davon, was ein gutes Leben sein könnte, infrage stellen.<sup>33</sup> Nicht zuletzt sind es auch mögliche Diskrepanzen von Theorie und Praxis oder auch heftige Emotionen, die das Teilen von Erfahrungen zugleich bereichern wie erschweren können. Besonders brisant sind hier auch Umdeutungen von Erfahrungen, beispielsweise durch die Verbreitung von Fake News. Die aktuellen Herausforderungen zum Umgang mit rechtspopulistischen Äußerungen und Tendenzen sind ein Beispiel dafür.

---

30 A.a.O., 193.

31 Vgl. Birgit Taffertshofer: Interview mit Heinz Bude: „Politische Bildung muss Demokratie als Lebensform begreifen“, in: DJI Impulse 1/2018, 10–13, online unter <https://www.dji.de/ueber-uns/themen/jugendbeteiligung-und-politische-bildung/demokratie-als-lebensform.html> (08.01.2026).

32 John Dewey: *Demokratie und Erziehung*, Braunschweig 1964, 121.

33 Vgl. Hollstein: *Demokratie*, (s.o. Anm. 26), 75.

„[W]echselseitige Anerkennung von Interessen und Erfahrungen durch Kommunikation und Austausch“ sind für Dewey „[z]entrale Kriterien für die Demokratie“.<sup>34</sup> Im Fokus steht dabei, „im Sinne einer Gemeinwohlorientierung, eine gemeinsame Zielsetzung zu entwickeln und Gemeinsinn und Solidarität zu üben durch die Berücksichtigung der Erfahrungen der jeweils anderen.“<sup>35</sup> Zugleich hat Dewey aber auch „die Vermehrung der betroffenen Individuen und die Vergrößerung des Raumes“ im Blick und plädiert vor diesem Hintergrund für „Veränderungsbereitschaft und Toleranz für Diversität“ als weiteres zentrales Merkmal von Demokratie.<sup>36</sup>

Unerlässlich sind hierfür Bildungsprozesse auf individueller, aber auch auf institutioneller Ebene. Auch wenn „Demokratie [...] eine Staatsform nicht nur für Gebildete“<sup>37</sup> ist und umgekehrt „Bildung [...] nicht automatisch vor antidemokratischem Denken“<sup>38</sup> schützt, ergibt sich für den Staat, aber auch für die zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen mit Blick auf die Stärkung der demokratischen Basis eine klare Bildungsaufgabe.

#### **4. Diakonische Unternehmen als Orte der Demokratiebildung**

Versteht man diakonische Unternehmen als *Orte gelebter Demokratie* wie im oben skizzierten Sinne, so gilt es, ihre mögliche Wirkung in Prozessen der Demokratiebildung noch schärfer zu konturieren. Ganz im Sinne von Deweys Bildungsverständnis – „to become educated [...] just is to become more open and engaged with the world, which is precisely his

---

34 A.a.O., 76.

35 Ebd.

36 Vgl. ebd.

37 EKD (Hg.): *Konsens und Konflikt. Politik braucht Auseinandersetzung, Zehn Impulse der Kammer für Öffentliche Verantwortung der EKD zu aktuellen Herausforderungen der Demokratie in Deutschland*, Hannover 2017, 21.

38 EKD (Hg.): *Demokratie, Bildung und Religion. Gesellschaftliche Veränderungen in Freiheit mitgestalten, Impulse der Kammer der EKD für Bildung und Erziehung, Kinder und Jugend für die demokratiebezogene Bildungsarbeit in kirchlichen Handlungsfeldern*, Hannover 2020, 7.

notion of what it is to become a democratic citizen<sup>39</sup> – können diakonische Unternehmen als „Erfahrungs-, Erprobungs- und Bildungsräume von Demokratie“<sup>40</sup> fungieren. Dies gilt es im Folgenden im Kontext der Entwicklung verschiedener Konzepte zur Demokratiebildung und -förderung näher zu erläutern.

*Demokratiebildung* ist in den letzten Jahren in vielen Bereichen nahezu zum Modewort geworden. Wachgerüttelt durch die Tatsache, dass die demokratische Basis längst nicht für alle so selbstverständlich erscheint, wie in den letzten Jahrzehnten angenommen, wird die Forderung immer lauter, die Botschaft *„Nie wieder ist jetzt!“* auch in pädagogischen Konzepten abzubilden.

Vor diesem Hintergrund ist im Bereich Schule inzwischen klarge worden, dass Demokratiebildung eine „Querschnittsaufgabe“<sup>41</sup> ist, der nur fächerübergreifend angemessen begegnet werden kann und die entsprechende didaktische Konzepte erfordert. Demokratiebildung wird verstanden als Lernen „über, durch Demokratie und für Demokratie“<sup>42</sup>, wobei klar ist, dass sich der damit verbundene Lernprozess längst nicht im Bereich der Schule erschöpft. Vielmehr ist Demokratiebildung im Sinne eines Verständnisses von Bildung als lebenslanges Lernen sowohl in Kitas als auch im Bereich außerschulischer Kinder- und Jugendarbeit auf der Agenda und wird vorzugsweise angeboten als projekt- und erlebnisorientiertes Lernen. Auch im kirchlichen Bereich ist sie zentraler Bestandteil von Konfirmationsarbeit geworden, darüber hinaus ist sie auf vielfältige Weise in der kirchengemeindlichen Bildungsarbeit im Blick. Auf dem Feld der Religionspädagogik sind in den letzten Jahren eine Fülle von Konzepten entstanden, die die Dimension des Politischen in der religiösen Bildung thematisieren.

---

39 David T. Hansen: Foreward, in: Leonard J. Waks/Andrea R. English (Hg.): *John Dewey's Democracy and Education. A Centennial Handbook*, Cambridge 2017, XIX–XXII, hier: XX; vgl. Hollstein: *Demokratie*, (s.o. Anm. 26), 76.

40 Pirner: *Beitrag*, (s.o. Anm. 27), 122.

41 A.a.O., 125.

42 Sabine Achour: *Gesellschaftspolitische, didaktische und pädagogische Perspektiven auf Demokratiebildung. Ein Überblick über Kontroversen, Synergien, Chancen und Desiderate*, in: dies. u.a. (Hg.): *Handbuch Demokratiebildung und Fachdidaktik. Band 1. Grundlagen und Querschnittsaufgaben*, Frankfurt a. M. 2025, 19–43, hier: 28.

Dabei ist das Konzept der *Demokratiebildung* keineswegs einheitlich. Überschneidungen ergeben sich mit Konzepten von *Demokratiepädagogik* und *Demokratieförderung*, *politischer Bildung* oder auch Ansätzen des *Empowerments*. Generell gilt: Demokratiebildung sollte keine ‚Feuerweherschneidung‘, sondern vielmehr eine Daueraufgabe sein. Sie dürfe nicht auf Extremismusprävention reduziert und als solche missverstanden werden.<sup>43</sup> Vielmehr könne sie „einen Beitrag für die Existenz offener Gesellschaften leisten, wenn sie wie folgt verstanden wird: als subjektorientierte Forderung von politischer Mündigkeit, die die kritische Analyse-, Urteils- und Handlungsfähigkeit umfasst und auf der Grundlage von Menschenrechten sowie demokratischen Grundwerten entlang der Interessen und Bedarfe der Individuen basiert.“<sup>44</sup>

Verknüpft man vor diesem Hintergrund die drei Komponenten *Diakonie – Demokratie – Bildung* miteinander, so lässt sich die von der EKD 2020 vertretene Position unterstützen: „Demokratiebezogene Bildung sollte als Grunddimension evangelischer Bildungsmitverantwortung verstanden werden, zu der alle im evangelischen Ethos begründeten Bildungsangebote einen eigenen Beitrag leisten.“<sup>45</sup>

Dabei gilt sogleich auch umgekehrt, dass „religiöse Bildung [...] zur demokratiebezogenen Bildung“ beitragen kann<sup>46</sup> – und dabei grundlegende Werte und auch politisches Wissen vermittelt, darüber hinaus aber auch ethische Fragestellungen und spirituelle Dimensionen umfasst. Inwiefern Demokratiebildung in Unternehmen als besondere Form diakonischer Bildung verstanden werden kann, möchte ich im Folgenden reflektieren.

Versucht man genauer zu erfassen, was *diakonische Bildung* ist, so bringen Veronika Drews-Galle und Beate Hofmann die Disparität des Begriffs deutlich zum Ausdruck. Auch wenn diakonische Bildung einerseits als „Alltagsgeschehen [...] im Kontext diakonischer (Unter-

---

43 Vgl. a.a.O., 19.

44 Ebd.

45 EKD (Hg.): *Demokratie, Bildung und Religion*, (s.o. Anm. 38), 30.

46 A.a.O., 5.

nehmens-)Kultur“<sup>47</sup> beschrieben werden kann, ist inhaltlich häufig unklar, ob ‚das Diakonische‘ Gegenstand oder Ziel von Bildung, Selbstzweck oder Mittel zum Zweck ist. Auch werden im Kontext von diakonischen Unternehmen mitunter Fragen zur Legitimation diakonischer Bildung laut: Warum brauchen wir diakonische Bildung? Welche Prozesse sind notwendig? Was ist das Ergebnis?

Trotz oder gerade wegen dieser Unklarheiten unterscheiden Drews-Galle und Hofmann sieben Ausprägungen diakonischer Bildung. In ihnen wird deutlich, dass diakonische Bildung zunächst von einer engen Verbindung mit Ämtern und Aufgaben innerhalb der Kirchengemeinde ausgeht und sich insofern als „*Wesensmerkmal der Kirche*“ verstehen lässt. Jedoch entwickelt sich das Verständnis diakonischer Bildung immer stärker in Richtung *allgemeine soziale Kompetenz* oder aber *individuelle religiöse bzw. spirituelle Bildung*. Hinzu tritt die Entwicklung, diakonische Bildung im Sinne *professioneller Fachlichkeit* zu verstehen. Im unternehmerischen Kontext dient sie außerdem der *Profilstärkung unter Wettbewerbsbedingungen*. Schließlich übernimmt diakonische Bildung im Zuge religiöser Pluralisierungs- und Entkonfessionalisierungsprozesse die Funktion der *religiösen Sozialisation von Mitarbeitenden*, die nicht mehr selbstverständlich vorauszusetzen ist. Nicht zuletzt verstehen Hofmann und Drews-Galle diakonische Bildung als Beitrag zur diakonischen Kulturentwicklung und vertreten vor diesem Hintergrund folgende Definition: „Diakonische Bildung lässt sich beschreiben als der Prozess der Auseinandersetzung von Menschen mit den normativen Grundlagen diakonischen Handelns. Dieser umfasst sowohl die persönliche Begegnung mit diakonischer Handlungspraxis als auch deren Reflexion und Einordnung in individuelle und kollektive Sinnzusammenhänge. Was ‚das Diakonische‘ in der diakonischen Bildung betrifft, so betrachten wir diakonische Bildung als eine Problematisierungschiffre mit großer Nähe zur diakonischen Kultur“<sup>48</sup>.

Eine Gemeinsamkeit und auch eine zentrale Problemstellung von Diakonie und Demokratie besteht darin, dass sie Bestandteile von Kulturphänomenen sind, die sich nur schwer begreifen und beschreiben

---

47 Veronika Drews-Galle/Beate Hofmann: *Diakonische Bildung*, in: Thorsten Moos (Hg.): *Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven. Praxis, Diakonie Bildung – Gestaltung – Organisation 16*, Stuttgart 2018, 200–212, hier: 212.

48 A.a.O., 210

lassen. Thorsten Moos definiert den Wesenskern *diakonischer Kultur* folgendermaßen: „Es geht um eine Verknüpfung des ‚Innen‘ und des ‚Außen‘, des Einzelnen und des Ganzen, um integrierende Sinnhorizonte angesichts von Pluralität und geschichtlicher Dynamik.“<sup>49</sup> In ähnlicher Weise versteht auch das damalige Diakonische Werk der EKD diakonische Kultur als „kulturelle Prägestkraft“ des christlichen Glaubens, die sich nicht nur auf die Kultur diakonischer Organisationen, sondern auf eine ‚Kultur des Helfens‘ in der Gesellschaft insgesamt erstrecken.<sup>50</sup>

Damit wird deutlich, dass sich das Wirken diakonischer Kultur sowohl in einer Innen- als auch in einer Außenperspektive zeigt und somit sowohl eine selbstvergewissernde als auch eine gesellschaftliche bzw. politische Funktion hat. Wurde oben Demokratie im Sinne John Deweys als „Form des Zusammenlebens“ und somit „der gemeinsamen und miteinander geteilten Erfahrung“ verstanden, so lässt sich diese Definition mit dem Phänomen der diakonischen Kultur verknüpfen. Um Erfahrungen zu teilen, miteinander zu balancieren und zu justieren<sup>51</sup>, braucht es Kommunikation. Um das Zusammenleben zu gestalten, braucht es „unaufhörlich Abstimmung und damit verbunden auch wechselseitige Anerkennung“<sup>52</sup>. Dabei gilt es im Inneren sowohl gemeinsame Interessen festzustellen als auch über Interessenunterschiede zu diskutieren. Darüber hinaus gilt es, einen verantwortlichen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, damit alle Menschen Erfahrungen von Anerkennung und Wertschätzung machen können. „[D]azu können Unternehmen als Orte, in denen viele Menschen zusammenkommen und gemeinsam handeln, einen entscheidenden Beitrag leisten“<sup>53</sup> – und den „Sinn der Demokratie“ immer wieder neu unter Beweis stellen.<sup>54</sup> Ich komme nun zur Frage der politischen Verantwortungsübernahme durch diakonische Unternehmen.

---

49 Thorsten Moos: *Diakonische Kultur. Von der Popularität einer Programmformel*, *Praktische Theologie* 50/4 (2015), 220–225, hier: 221.

50 *Diakonie Deutschland* (Hg.): *Charakteristika einer diakonischen Kultur*, *Diakonie Texte* 01.2008, Berlin 2008, 7; 9.

51 Vgl. Jürgen Oelkers: *Bildung und Demokratie als Lebensform*, *Hessische Blätter* 1/2011, 14–22, hier: 16.

52 *Ebd.*

53 Hollstein: *Demokratie*, (s.o. Anm. 26), 86.

54 Vgl. Oelkers: *Bildung*, (s.o. Anm. 51), 20.

## 5. Soziale und politische Verantwortung diakonischer Unternehmen

Unter Schlagworten wie *Corporate Governance*, *Corporate (Social) Responsibility*, *Corporate Citizenship* ist seit einigen Jahren die Übernahme sozialer Verantwortung in Managementkonzepte gegossen worden. Diese berücksichtigen interdisziplinäre Zugänge – neben BWL auch Disziplinen wie Rechtswissenschaft, Ökonomie, Philosophie und Theologie – und betonen die gesellschaftliche Relevanz von Unternehmen. Dabei ist die Idee, dass Unternehmen Verantwortung tragen und somit nicht nur ihren Shareholder\*innen, sondern auch anderen Anspruchsgruppen gegenüber verantwortlich sind, keineswegs neu. Wurzeln der Unternehmensverantwortung lassen sich bis ins 17. Jahrhundert zurückverfolgen und wurden im Zeitalter der Industrialisierung besonders relevant. Damals ging es vor allem um menschenwürdige Arbeitsbedingungen und Schutzrechte für Arbeitnehmer\*innen sowie um den Umgang mit technischem Fortschritt. Unter gewandelten Bedingungen sind und bleiben diese Themen relevant – und nehmen neue Gestalten an.

Spricht man nun von *Corporate Political Responsibility (CPR)*<sup>55</sup>, so geht es nicht darum, dass Unternehmen explizit Politik machen. Das Mandat dafür liegt nach wie vor bei den gewählten Vertreter\*innen in ihren jeweiligen Ämtern und Positionen. Gleichzeitig geht es sehr wohl darum, dass sich Unternehmen in einer immer pluralistischer werdenden Gesellschaft für ihre eigenen Interessen, die Interessen ihrer Mitarbeitenden sowie für aktuell relevante Themen einsetzen – und dabei auch für Werte wie Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit einstehen. Mit CPR ist also mehr gemeint als Lobbyismus. Die Vision ist die Gestaltung einer Unternehmenslandschaft, die eine politische Haltung entwickelt und sich mit Politik und Zivilgesellschaft auf kraftvolle und kreative Weise verbindet. Dies hat neben den gesellschaftlichen Implikationen auch eine ökonomische Dimension: „Nachhaltig zu investieren, heißt auch, in die politischen Vorbedingungen des wirtschaftlichen Erfolges zu in-

---

55 Johannes Bohnen: *Corporate Political Responsibility (CPR). Wie Unternehmen sich selbst und damit die Demokratie stärken*, Berlin/Heidelberg 2020; Johannes Bohnen/Lutz-Peter Hennies: *Debattenbeitrag. Werdet politisch! Wie Unternehmen die Demokratie stärken können – zum eigenen Vorteil*, Gütersloh 2022.

vestieren – sprich: in die demokratisch-rechtsstaatliche Ordnung, die ökonomische Wertschöpfung begünstigt. Diese Erkenntnis ist zentral. Wertschöpfung braucht gesellschaftliche und politische Werte. So sind Weltoffenheit, Toleranz und Vielfalt ein Motor für Fachkräftegewinnung, Ideenwettbewerb und Innovation.<sup>56</sup>

So engagieren sich im Sinne der Corporate Citizenship Unternehmen beispielsweise für die Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld – sei es durch Sponsoring, Spenden oder Stiftungen. Doch geht die Idee, dass Unternehmen Bürger\*innen sind und sich als solche zivilgesellschaftlich engagieren, noch weit darüber hinaus. In den Blick kommt hier auch eine ordnungspolitische Mitverantwortung für die Durchsetzung und Weiterentwicklung geltender Rahmenbedingungen.<sup>57</sup> Studien haben ergeben, dass in den zurückliegenden Jahren eine Entwicklung stattgefunden hat, die Corporate Citizenship bei Profitunternehmen von einer Außenseiterrolle immer stärker ins Kerngeschäft rückt:<sup>58</sup> strategisch, operativ und kulturell.<sup>59</sup> Die Bandbreite des bürgerschaftlichen Engagements reicht dabei von spontanem bzw. reaktivem Handeln bis hin zur vollständigen Integration in die Strategie bzw. in das Kerngeschäft des Unternehmens.<sup>60</sup>

Die zentrale Orientierungsfrage zur Gestaltung<sup>61</sup> von Corporate Citizenship ist: *Was bringen Unternehmen an Expertise, Netzwerken und Ideen mit, um die Gesellschaft mitzugestalten und zu verbessern?* Die größte Chance und das größte Risiko<sup>62</sup> zur Umsetzung dieser Frage liegt in der Glaubwürdigkeit: Gelingt es dem Unternehmen, authentisch für die

---

56 Bohnen: *Wie Unternehmen*, (s.o. Anm. 55), 192.

57 Vgl. Dorothea Baur: *Unternehmen als politische Akteure*, in: Holger Backhaus-Maul/et al. (Hg.): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Ein Compendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes*, Wiesbaden 2018, 87–100, hier: 96.

58 Vgl. Wider Sense GmbH (Hg.): *Corporate Citizenship. Vom philanthropischen Außenseiter zum Kompetenzzentrum in nachhaltigen Unternehmen*, Berlin 2024, 23.

59 *Es lassen sich vier Arten von Corporate Citizenship unterscheiden: Corporate Giving, Corporate Volunteering, Corporate Impact Investing, Corporate Activism* (vgl. a.a.O., 8.).

60 *Außerdem ergeben sich fünf Typen von Corporate Citizenship: spontan, reaktiv, strategisch, engagiert, integriert* (vgl. a.a.O., 9).

61 Vgl. a.a.O., 47f.

62 Vgl. a.a.O., 31.

Ideale einzustehen, die es vertritt, wird der Mehrwert für alle Beteiligten unmittelbar erkennbar. Gelingt dies nicht, ist ein Vertrauensverlust zu befürchten, wenn nämlich wahrgenommen wird, dass nach außen kommunizierte Ideale und gelebte Unternehmenspraxis und -kultur nicht übereinstimmen.

Befragt man nicht-diakonische Unternehmen, warum sie sich im Sinne sozialer Verantwortungsübernahme engagieren, so werden als Gründe genannt, dass die Arbeitgeberattraktivität gesteigert, das Markenimage verbessert und die Standortattraktivität erhöht werden kann. Mit deutlichem Abstand dahinter liegt die Motivation, durch soziales Engagement Umsätze bzw. Gewinne zu steigern.<sup>63</sup> Die Zuständigkeit liegt dabei vor allem beim Vorstand; daraus lässt sich schließen, dass Corporate Citizenship vorrangig als Führungsaufgabe verstanden wird, die ggf. durch Marketing- und Kommunikationsabteilungen unterstützt und operativ umgesetzt wird.<sup>64</sup>

Zwar ist mir keine wissenschaftliche Studie mit Blick auf Corporate Citizenship bzw. Corporate (Social/Political) Responsibility in diakonischen Unternehmen bekannt, jedoch stellen die Kirchlichen Mitgliedschaftsuntersuchungen (KMU) in ihren Erhebungen fest, dass der Diakonie – durchaus auch in Abgrenzung zur Kirche und anderen Institutionen – großes Vertrauen entgegengebracht und eine grundlegende Glaubwürdigkeit bescheinigt wird.<sup>65</sup>

Die Tatsache, dass der Einsatz für Partizipation und Teilhabe zum Kerngeschäft der Diakonie gehört, wird also auch öffentlich wahrgenommen und positiv auf die ‚Marke Diakonie‘ verbucht. Aus meiner Sicht liegt hier ein enormes Potenzial, den Horizont zu weiten und das Engagement diakonischer Unternehmen nicht nur mit Blick auf vulnerable Gruppen und Menschen mit besonderen Hilfebedarfen zu begrenzen, sondern in den Kontext großer gesellschaftlicher Herausforderungen zu denken – mit Blick auf Klient\*innen und Angehörige, Mitarbeitende mit

---

63 Peter Schubert/David Kuhn: *Monitor Unternehmensengagement 2025. Farbe bekennen, in Notlagen helfen, Mehrwerte generieren: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Wandel*, Essen 2025, 40.

64 Vgl. a.a.O., 44f.

65 EKD (Hg.): *Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung*, Leipzig 2023.

besonderem Fokus auf Führungskräfte, aber auch auf aktuelle politische Herausforderungen: Denn wenn Inklusion und Menschenwürde *politisch* in Frage gestellt werden, ist Diakonie unmittelbar betroffen! Wenn bestimmte Bevölkerungsgruppen, beispielsweise in strukturschwachen ländlichen Gebieten, sich abgehängt fühlen und nicht mehr demokratisch ansprechbar erscheinen – dann hat das auch Relevanz für diakonisches Handeln. Daher gilt es *jetzt* Stellung zu beziehen, Haltung zu zeigen, Menschen im Bereich Demokratie zu bilden und miteinander in den Dialog zu bringen und gemeinsam aktiv zu werden.

## 6. Praktische Ausgestaltungen

Daher möchte ich abschließend fragen: Wie können sich diakonische Unternehmen konkret als Orte der Demokratiebildung etablieren und in diesem Sinne soziale Verantwortung übernehmen?<sup>66</sup>

Zunächst ist an *öffentliche Formate* zu denken: Das können Statements auf Social Media, die Teilnahme an größeren Kampagnen oder Einladungen zu öffentlichen Dialogveranstaltungen sein. Wichtig ist dabei, mediale Strategien und auch deren Spezifika z.B. in der sogenannten ‚rechten Szene‘ zu kennen und sich ggf. nicht provozieren zu lassen. Vielmehr gilt es, eigene Narrative zu entwickeln und diese glaubwürdig zu vertreten.

Ein weiterer Aspekt besteht darin, *Vernetzungspotenziale* aususchöpfen. Dies können Kontakte zu Kirchengemeinden, gemeinsame Projekte mit lokalen Initiativen oder auch ein Engagement in Kindertagesstätten und Schulen sein.

Weiterhin spielen Elemente der *Unternehmenskultur* eine entscheidende Rolle: Beispielsweise lässt sich im Leitbild explizit darauf hinweisen, was bzw. wer im Haus erwünscht ist und was und wer nicht; dies lässt sich dann mithilfe der Hausordnung auch entsprechend umsetzen. Grundsätzlich ist von einem neutralen Umgang mit politischen Parteien auszugehen, was jedoch nicht gleichzeitig bedeutet, dass jede politische

---

66 *Diakonie Deutschland* (Hg.): *Aktiv werden! Für Demokratie – gegen Ausgrenzung. Eine pädagogische Handreichung für Multiplikator\*innen*, Berlin 2018; *Dies.* (Hg.): *Umgang mit Rechtspopulismus und Rechtsextremismus. Eine Handreichung für die Diakonie*, Berlin 2025.

Gesinnung eingeladen bzw. empfangen werden muss. Vielmehr gilt es, selbstbestimmt und selbstbewusst Vielfalt mit Blick auf Religionen, Kulturen, Geschlechter, sexuelle Orientierung etc. zu leben und achtsam zu sein, wenn diese durch konterkarierende Grundüberzeugungen in Frage gestellt wird.

Im Fokus stehen schließlich die *Mitarbeitenden und innerbetrieblichen Strukturen*: Hier gilt es, Weiterbildungen für Mitarbeitende zu etablieren, die Reflexion der eigenen Haltung und die Rolle von Führungskräften zu unterstützen, innerbetriebliche Demokratie zu fördern und konkrete ‚Fälle‘ aus der eigenen Einrichtung wahrzunehmen und kritisch zu reflektieren. Wichtig ist, Mitarbeitende beispielsweise für sprachliche Ausdrucksweisen zu sensibilisieren, die möglicherweise auch unterbewusst demokratiefeindliche Inhalte transportieren. Darüber hinaus kann das Angebot von Supervision für Mitarbeitende hilfreich sein. Insgesamt ist schließlich in Betracht zu ziehen, inwiefern auch Klient\*innen und ggf. auch deren Angehörige an demokratiebildenden Maßnahmen partizipieren und mitwirken können.

Eine konkrete Idee, bereits vorhandene Ansätze weiterzuentwickeln und im Sinne dieser inhaltlichen Linie auszurichten, könnte die Ausbildung und Beauftragung von *Demokratiescouts* in diakonischen Unternehmen sein. Gemeint sind hiermit Mitarbeitende, die in Workshops oder anderen Fortbildungsangeboten in besonderer Weise zu Themen der Demokratie weitergebildet werden – durch Wissensvermittlung, persönliche Reflexion, Kommunikationstraining und eine besondere Sensibilisierung für demokratierelevante Möglichkeiten und Gefahren. So wie es möglicherweise im Unternehmen bereits Ansprechpartner\*innen für Erste Hilfe, Vorbereitungsgruppen für Andachten und andere spirituelle Angebote oder auch Seelsorgeteams gibt, könnten ‚Demokratiescouts‘ dafür sensibilisiert sein, den Fokus auf das Wahrnehmen und Explizit-machen demokratierelevanter Themen im Unternehmen zu legen. Diese mag es in persönlichen Begegnungen, Dienst- oder Pausengesprächen, im Arbeitsalltag oder auch in Fortbildungsangeboten geben. Sie könnten Teil einer spezifischen Öffentlichkeitsarbeit werden – sei es in internen oder öffentlichen Diskussionsveranstaltungen, gesprochenen oder gedruckten Statements oder auch im Bereich Social Media. Ihre Aufgabe ist dabei schlichtes Wahrnehmen und bei Bedarf auch explizites Ansprechen. Zugleich könnten sie Vertrauenspersonen für Themen sein, die sonst vielleicht im Unternehmen wenig Raum bekommen: Wer engagiert

sich wo und wie zivilgesellschaftlich oder politisch? Welche Unterstützung könnte das Unternehmen für dieses Engagement geben – sei es durch Freistellung vom Dienst oder durch die Würdigung besonderer Kompetenzen in anderen Kontexten.

Entscheidend ist in allen Formaten, die eigene Haltung zu reflektieren, was bedeutet, Defizite wahrzunehmen, Strategien des Umgangs zu entwickeln, aber auch Stärken zu fördern, weiterzuentwickeln und in den Diskurs einzubringen: Der Rat der EKD hat hierzu Vorschläge entwickelt,<sup>67</sup> die sich aus meiner Sicht auch gut auf die Rolle diakonischer Unternehmen im Bereich der Demokratiebildung übertragen lassen. Diakonische Unternehmen als Orte der Demokratiebildung sollten

- im Sinne der christlichen Grundhaltung „Vertrauen, Mut und Zuversicht statt Angstmacherei“ ausstrahlen.
- „[a]uf den Menschen schauen [...] – unabhängig von seiner Herkunft und vorurteilsfrei.“
- Vielfalt und Miteinander leben – und dabei niemanden ausgrenzen oder abwerten.
- „Mut zum offenen Wort – Fähigkeit zur Selbstkritik“ haben. Dazu gehört auch, politische „Ansichten“, die der diakonischen Grundhaltung widersprechen, zu „kritisieren, aber [...] Menschen deshalb [nicht zu] verachten.“
- „Verantwortungsvolle Kompromisse statt Maximalforderungen“ – Prinzipien sind wichtig, bedürfen aber immer wieder der kritischen Überprüfung und der Umsetzung in konkrete Handlungsoptionen, die jedoch immer „vorläufig“ und „fehlbar“ bleiben.
- „Zugehen und Zuhören“ – „fragend, nicht dozierend und belehrend“.

Die Aufgabe von Diakonie und Kirche ist es, „als *Deutungsgemeinschaft* mitten in einer Gesellschaft, in der politisch-kulturelle Aushandlungsprozesse zwischen Konsens und Konflikt zu führen sind“<sup>68</sup>, zu fungieren. Dabei sollten diakonische Unternehmen ihr besonderes Po-

---

67 *Wort des Rates der EKD: Christliche Perspektiven für unser gesellschaftliches und politisches Miteinander, März 2025, 3.*

68 *EKD (Hg.): Zwischen Nächstenliebe und Abgrenzung. Eine interdisziplinäre Studie zu Kirche und politischer Kultur, Leipzig 2022, 261.*

tenzial nutzen, sich in die entsprechenden Diskurse einzubringen. Nicht nur mit Blick auf Führungshandeln braucht es hierfür eine besondere Sensibilität, die im Rahmen eines „integrierte[n] Bildungsprozess[es]“ gefördert werden sollte, der alle Ebenen mit einbezieht und „bei dem es keine Zuschauer\*innen gibt; auch keine, die vorher schon alles (besser) gewusst haben, sondern bei dem alle sich auf einen Weg einlassen, dazuzulernen“<sup>69</sup>.

Dass dies ein anspruchsvolles Unterfangen ist, steht außer Frage. „Er meint mehr als Wissens- und Kompetenzvermittlung. Er meint, sich selbst in einen Prozess ganzheitlicher Bildung (religiös, sozial, politisch) zu begeben und Veränderungen auszusetzen. Irritationen sind dabei ebenso notwendig, wie sie verunsichernd sein können.“<sup>70</sup>

## 7. Fazit

Wir sind gestartet mit Rosas These: „*Demokratie braucht Religion*.“<sup>71</sup> Man könnte diese These auch umkehren und ergänzen: „*Demokratie braucht keine Religion – aber Demokratie kann Religion gut gebrauchen*.“<sup>72</sup> Dabei ist „[d]as Religiöse nicht als Festung der Selbstgewissheit und Selbstbehauptung zu sehen, sondern als eine für das menschliche Leben fundamentale Ressource, die stark und widerstandsfähig gegen populistische Versuchungen und Verunsicherungen durch die sich verändernde Lebenswelt machen kann.“ Damit dies gelingt, braucht sie „die Gemeinschaft [...] als Ort demokratischer Beteiligung.“<sup>73</sup>

Oben wurde darauf hingewiesen, dass der Einsatz für ein gelingendes Miteinander als Ausdruck einer diakonischen Grundhaltung keine Zusatzhandlung, sondern Kerngeschäft diakonischen Handelns ist. Dies in glaubwürdigen Geschichten und Handlungen zu vermitteln, ist eine unserer zentralen Aufgaben – auch und gerade als Gegenmaßnahme zu ‚rechten‘ Erzählungen, die einfache Antworten auf komplexe Probleme

---

69 Ebd.

70 A.a.O., 264.

71 Rosa: *Demokratie*, (s.o. Anm. 1).

72 Pirner: *Beitrag*, (s.o. Anm. 27), in *Anlehnung an Katrin Bederna*.

73 EKD: *Nächstenliebe*, (s.o. Anm. 68), 264.

verbreiten, schnelle Lösungen auch in unsicheren Zeiten versprechen und hierfür zugespitzte Narrative verwenden und negative Emotionen schüren.

Daher könnte man die Linie weiterführend ausziehen und ergänzen: *Demokratie braucht keine Diakonie/diakonischen Unternehmen – aber Demokratie kann Diakonie/diakonische Unternehmen gut gebrauchen.* In diesem Sinne können und sollten diakonische Unternehmen Orte der Gemeinschaft und Demokratiebildung sein, Haltung zeigen, Demokratie leben und stärken und auf diesem Wege soziale Verantwortung wahrnehmen und gestalten. Hierfür sind in jedem Fall Sensibilität und Kreativität gefragt. Ein solches Engagement ist auch aus theologischen Gründen unerlässlich, denn mit Michael Welkers Worten gilt: „Die Ausstrahlung der vereinten und sich wechselseitig verstärkenden diakonischen, prophetisch-ethischen und geistlichen Kräfte ist ein ganz entscheidendes Ferment, das Ethos von Recht und Erbarmen, von Dankbarkeit und Freiheit in unseren zivilgesellschaftlichen Kommunikationsprozessen hochzuhalten und auszubreiten.“<sup>74</sup>

---

74 Michael Welker: *Kirche und Diakonie in säkularen Kontexten*, in: *Zeitschrift für evangelisches Kirchenrecht* 60 (2015), 27-40, hier: 40

## IMPRESSUM

Christian Albrecht [Hrsg.]:  
**Aufeinander hören, miteinander reden. Diakonie, Demokratie und Dialog**

Diakonie reflektiert – Band 4 (2026)

Eine Reihe der Evangelischen Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi)

*Alle Rechte vorbehalten – All rights reserved*

**[www.diakonie-reflektiert.de](http://www.diakonie-reflektiert.de)**

**[www.mi-di.de](http://www.mi-di.de)**

**Augustinum  $\Phi$**

