

3. DIAKONISCHES PROFIL: PROFESSIONELLE PRAXIS DIAKONISCHER ORGANISATIONEN

(Ulf Liedke)

Als Alfred Jäger 1986 sein Buch »Diakonie als christliches Unternehmen« veröffentlichte, erregte der Titel allgemeines Aufsehen. Immerhin wagte es ein einflussreicher theologischer Sozialethiker mit diesem Titel, diakonische Organisationen als *Unternehmen* zu bezeichnen und damit in Analogie zu Wirtschaftsunternehmen zu behandeln. Heute würde kaum jemand an diesem Begriff Anstoß nehmen, weil die unternehmerische Diakonie längst als Realität anerkannt ist. Jägers Titel beinhaltet aber noch eine weitere Provokation: Sie bestimmt die Organisation modal als *christliches* Unternehmen. Kann es das überhaupt geben? Oder handelt es sich dabei um eine theologische Kategorienverwechslung, die Glaubenshoffnung und strukturelle Wirklichkeit unzulässig vermengt?

In der Frage nach dem *diakonischen Profil* schwingt etwas von dieser thematischen Provokation mit: können diakonische als *christliche* Unternehmen profiliert werden? Anders gefragt: Was ist das *Ziel* einer solchen Profilentwicklung? Damit im Zusammenhang stehen weitere Fragen, beispielsweise: Was ist diakonisches Profil? Wie verhält es sich zu anders profilierten Unternehmen auf dem Sozialmarkt? Welche Kriterien sind relevant, um von diakonischem Profil zu sprechen? Dem Tableau dieser Fragen gilt die Aufmerksamkeit dieses Kapitels. Zunächst wird dabei die Frage nach den Zielen, Möglichkeiten und Grenzen diakonischer Profilentwicklung erörtert (1). Danach wird gefragt, wie sich diakonisches Profil genauer verstehen lässt (2). Anschließend werden Kriterien diakonischer Profilentwicklung begründet und erläutert (3).

3.1 DAS SACHGEMÄSSE UND DAS MENSCHENGERECHTE

Sind diakonische Organisationen *christliche* Unternehmen? Die Frage steht im Raum. Sie wird von manchen mit einem klaren »Ja« beantwortet. Stefan Dinges und Andreas Heller halten eine Inkarnation Jesu in organisationalen Strukturen für ebenso möglich wie notwendig: »Der Geist Jesu Christi wird erinnert und verlebendigt in den kirchlichen Organisationen. Ohne organisationale Gestaltung des Christlichen gäbe es das Christentum nicht. [...] es braucht neue »organisationale Inkarnationen« (Dinges/Heller 2003, 384). Vor diesem Hintergrund

intendieren Dinges und Heller einen organisationalen Lernprozess, der zu einer Umkehr und geistgewirkten Neuschöpfung der Organisation führen soll (Dinges/Heller 2003, 385). Prozesse der Organisationsentwicklung rücken damit in eine Nähe zur Christusbefolgung. Ist dieser Anspruch theoretisch gerechtfertigt und praktisch umsetzbar?

Bereits die Überlegungen innerhalb des vorigen, organisationstheoretischen Abschnittes sind Anlass zu einer nüchternen Bilanzierung der Möglichkeiten und Grenzen. Die Einschätzung des Soziologen Armin Nassehi fasst dies prägnant zusammen: »Wer [...] über diakonische Organisationen in der Weise spricht, dass in ihnen die Zweckprogrammierung der Orientierung an bestimmten ethischen Maßstäben stärker ausgeprägt sei als in anderen, vergleichbaren Organisationen, muss wissen, dass nicht die gesamte Organisation durch ihr Zweckprogramm [...] konditioniert wird« (Nassehi 2004, 182). In diakonischen Organisationen müssen vielmehr unterschiedliche Logiken miteinander verknüpft werden: wirtschaftliche, rechtliche, politische, professionelle und auch theologisch-diakonische Rationalitäten. Diakonische Unternehmen sind multirationale Organisationen (vgl. Schedler/Rüegg-Stürm 2013).

Darüber hinaus gilt es aber auch theologisch zu reflektieren: Sind Einrichtungen in diakonischer Trägerschaft *christliche* Unternehmen?

Diese Fragestellung scheint eine moderne Herausforderung zu beschreiben. Bei näherem Hinsehen taucht in ihr ein altes theologisches Problem wieder auf: das Verhältnis zwischen dem Geist des Evangeliums und der Logik der Strukturen. Martin Luther hat in der Auseinandersetzung mit diesem Problem Überlegungen zu einer theologischen Sozialtheorie entwickelt: Nach ihm handelt Gott auf zweierlei Weise mit der Welt und den Menschen (vgl. Härle 1987). Einerseits besteht sein *schöpfungsbezogenes* Handeln (seine *weltliche* Regierweise; sein Handeln im *Gesetz*) darin, das Leben der Menschen zu erhalten, ihr Zusammenleben zu gewährleisten und ihre sozialen Beziehungen vor Gefährdung und Destruktion zu bewahren. Die Barmer Theologische Erklärung spricht von der Aufgabe, »nach dem Maß menschlicher Einsicht und menschlichen Vermögens unter Androhung und Ausübung von Gewalt für Recht und Frieden zu sorgen« (Barmen V). Die Systeme von Politik, Wirtschaft, Recht usw. dienen dieser sozialen Rechts- und Friedensordnung. Auch Institutionen und Organisationen haben eine bestimmte Funktion innerhalb dieser Sozialstruktur und erbringen spezifische Leistungen für die Gesellschaft.

Das gesellschaftliche Zusammenleben wird allerdings immer wieder auf Grund der – individuellen, sozialen, ökologischen und strukturellen – Folgen schuldhaften menschlichen Handelns beschädigt und eingeschränkt. Deshalb besteht auf der anderen Seite das *versöhnungsbezogene* Handeln Gottes (seine *geistliche* Regierweise; sein Handeln im Evangelium) darin, den menschlichen Beziehungsreichtum durch das Evangelium Jesu Christi aus seiner destruktiven Dynamik zu befreien und zu erneuern. Diesem *Erlösungswillen* dient die Verkündigung des Evangeliums in Wort und Sakrament.

Gesetz und *Evangelium* stehen einander aber nicht beziehungslos gegenüber. Gottes versöhnendes Handeln bringt vielmehr sein schöpferisches Handeln zum

Ziel und wahrt zugleich dessen Eigenständigkeit. Zugleich zielt das Evangelium auf die Verwandlung und Vollendung der Schöpfung. Luther schreibt: »[D]as Reden Gottes kommt, sooft es kommt, als eines, das die Welt verändert und erneuert« (Luther 2006, 271). In ethischer Perspektive sind deshalb zwei Schlussfolgerungen gleichermaßen unabweisbar: Einerseits gilt, dass die sozialen Systeme keine Funktionen des Evangeliums sind. Sie haben vielmehr je spezifische Aufgaben zur Gewährleistung einer tragfähigen Sozialordnung der Gesellschaft. Andererseits strebt der christliche Glaube nach der Gestaltung einer Sozialordnung, in der seine Perspektive über menschliche Sozial- und Kommunikationsbeziehungen unter Wahrung ihrer pluralen Rationalitäten bestmöglich zur Geltung kommt.

Arthur Rich hat für diese beiden Bezugspunkte theologischer Sozialethik die Begriffe des *Sachgemäßen* und des *Menschengerechten* geprägt. Mit ihnen wendet er sich »gegen die utopistische Vernachlässigung des Sachgemäßen« (Rich 1991, 81) in sozialetischen Kontexten. Zugleich widerspricht Rich der These von der Eigengesetzlichkeit gesellschaftlicher Teilbereiche. Die Bindung des Sachgemäßen an das Menschengerechte bringt deshalb zum Ausdruck, »*daß nicht wirklich menschengerecht sein könne, was nicht sachgemäß ist und nicht wirklich sachgemäß, was dem Menschengerechten widerstreitet*« (ebd.).

Die Doppelperspektive des Handelns Gottes in Gesetz und Evangelium erweist sich auch für die Frage nach dem diakonischen Profil als bedeutsam. Diakonische Einrichtungen lassen sich in dieser Perspektive als Organisationen verstehen, die spezifische Aufgaben in unterschiedlichen sozialen Systemen der Gesellschaft, insbesondere in den Systemen von Bildung und Erziehung, Gesundheit und Sozialer Arbeit wahrnehmen. Ihre Funktionen sind dabei vielfältig, da jede Organisation in jedem Handlungsfeld besondere Aufgaben wahrnimmt. Regelmäßig geht es dabei darum, Bildungsprozesse anzuregen und zu begleiten, Gesundheit zu fördern sowie Menschen in der Entwicklung ihrer Potentiale zu unterstützen und soziale Teilhabe zu ermöglichen.

Diakonische Einrichtungen sind keine *christlichen* Organisationen in dem Sinn, dass sie neben ihren Aufgaben als Organisation innerhalb eines sozialen Systems noch andere Funktionen wahrzunehmen hätten oder dass sie sich der Multirationalität komplexer Organisationen entziehen könnten. Wohl aber ist es möglich und realistisch, dass diakonische Organisationen die Erfüllung ihrer sozialen Funktion in der Perspektive ihres eigenen diakonischen Selbstverständnisses wahrnehmen. »In Organisationen geschieht letztlich nichts anderes als das Fällen von Entscheidungen und zwar im Rahmen einer mehr oder weniger auf Dauer gestellten, formalisierten und mit arbeitsteiliger Transparenz ausgestatteten Struktur« (Nassehi 2004, 181). Die Aufgabe und Chance von Organisationen in *diakonischer* Trägerschaft besteht darin, ihre Entscheidungsprozesse neben der wirtschaftlichen, rechtlichen, professionellen und politischen auch an der diakonischen Rationalität zu orientieren. Ihre Entscheidungen müssen unter Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Rationalitäten sachgemäß sein. In diakonischer Perspektive geht es zugleich aber auch darum, dass das Sachgemäße mit dem Menschengerechten verknüpft ist. Die Formulierung »*christliches*

Unternehmen« kann leicht missverstanden werden. Im Begriff des *diakonischen Profils* lässt sich der Anspruch, das Sachgemäße mit dem Menschengerechten zu verbinden, angemessen zum Ausdruck bringen.

3.2 DIE DIAKONIE: ANDERS ALS ANDERE?

Das Thema des diakonischen Profils hat gegenwärtig Konjunktur. Publikationen, Fortbildungen, Projekte und Netzwerke widmen sich ihm. Bei näherem Hinsehen erweist sich der Begriff allerdings als schillernd und damit klärungsbedürftig. Er hat sich erst seit Ende der 1990er Jahre durchgesetzt. Sein Auftauchen fällt zeitlich mit der Umstellung der Wohlfahrtspflege auf das Leistungsprinzip und die Etablierung eines wettbewerbsbestimmten Sozialmarktes zusammen. Das ist sicher kein Zufall. Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit führte und führt dazu, dass die Differenzen zwischen den unterschiedlichen Verbänden strukturell eingeebnet werden. »[D]ie betriebswirtschaftliche Rationalität [...] wirkt wie ein Windkanal, in dem alles ähnlich geformt wird und sich tendenziell angleicht« (Nauerth/Lindberg 2009, 284f.). Die Egalisierung der unterschiedlichen Träger Sozialer Arbeit provoziert ihrerseits dazu, die Frage nach einem eigenen, unverwechselbaren Profil umso deutlicher zu stellen. Dazu passt auch der Begriff selbst. In anderen Zusammenhängen war vom Proprium oder der Identität die Rede: Bestimmungen, die stärker aus einer *Innenperspektive* formuliert sind. Der Begriff des Profils hebt demgegenüber auf die *Außenperspektive* ab. Das »Deutsche Wörterbuch« von Jacob und Wilhelm Grimm erläutert zwei eng verwandte Bedeutungen des Wortes: (1) der zeichnerische Längs- oder Querschnitt eines Hauses, Schiffes usw. und (2) die Seitenansicht bzw. der Umriss eines Gesichts (vgl. Deutsches Wörterbuch Bd. 13/2161). Profil markiert eine Seiten- oder Außenansicht, beschreibt also das, was für andere sichtbar ist, wenn sie auf die Diakonie blicken. Das Profil ist mithin eine Metapher für die Sichtbarkeit und Erkennbarkeit einer Organisation in der Außenperspektive.

Gerade in dieser Fokussierung ist der Profilbegriff auf sein Pendant, die *Identität* angewiesen. Der Identitätsbegriff dient in den Sozialwissenschaften zur Beschreibung von Interaktionsbeziehungen eines Subjekts, in denen dieses sein Selbstbild mit den Perspektiven und Erwartungen Anderer ausbalanciert. Lothar Krappmann erblickt in der Identität eine Leistung, die das Individuum für die Beteiligung an Kommunikation und gemeinsamem Handeln erbringen muss. »Damit das Individuum mit anderen in Beziehungen treten kann, muß es sich in seiner Identität präsentieren; durch sie zeigt es an, wer es ist. Diese Identität interpretiert das Individuum im Hinblick auf die aktuelle Situation und unter Berücksichtigung des Erwartungshorizontes seiner Partner. Identität [...] stellt [...] eine immer wieder neue Verknüpfung früherer und anderer Interaktionsbeteiligungen des Individuums mit den Erwartungen und Bedürfnissen, die in der aktuellen Situation auftreten, dar« (Krappmann 2000, 8f.). Die Metapher der Identitätsbalance lässt sich auch auf Organisationen übertragen. Ihre Identität muss ebenfalls regelmäßig zwischen den eigenen

Zielvorstellungen, den Erwartungen der Anspruchsgruppen und der Dynamik der Unternehmensentwicklung ausbalanciert werden.

Das Profil als Außenperspektive setzt mithin die Innenperspektive der Identität voraus. *Profil und Identität korrespondieren einander*. Profilentwicklung ist daher als Prozess zu verstehen, in dem sich die Identität eines diakonischen Unternehmens als Organisation (Strukturen) in ihren Zielvorstellungen und Umweltbeziehungen auf einer kommunikativen Grundlage weiterentwickelt. Wenn in diesem Arbeitsbuch der Begriff des diakonischen Profils verwendet wird, so ist er dabei durchgängig als korrelativ mit der Identität einer Organisation zu verstehen.

Wie aber lassen sich Profil und Identität diakonischer Unternehmen im Verhältnis zu anderen Akteuren auf dem Sozialmarkt charakterisieren? Nicht selten begegnet dabei die Erwartung, diakonische Einrichtungen müssten sich grundlegend unterscheiden und mehr Leistungen anbieten als ihre Mitbewerber: Diakonie ist anders! Ein solches *exklusives* Verständnis des diakonischen Profils kann zwar Energie für Such- und Entwicklungsprozesse freisetzen, ist aber auch mit nicht unbeträchtlichen Risiken verbunden. Es kann dazu führen, dass der Erwartungsdruck auf die Mitarbeitenden steigt. Darüber hinaus könnten Potentiale, die sich nicht maßgeblich von anderen Wettbewerbern unterscheiden, übersehen und zu wenig wertgeschätzt werden.

Ein exklusives Verständnis ist aber auch sachlich problematisch. Vor dem Hintergrund einer europäischen Geschichte, in der das Christentum eine nachhaltige religiöse und kulturelle Prägekraft entfaltet hat, sind auch säkulare Konzepte von Inhalten der christlichen Ethik mitbeeinflusst. Nicht ohne Grund hat Thomas Mann in seiner Erzählung »Das Gesetz« den Dekalog als Inbegriff eines humanistischen Ethos charakterisieren können: Er ist »das Kurzgefaßte, von solcher Art, daß es als Grundweisung und Fels des Menschenanstandes dienen mochte unter den Völkern der Erde – allenthalben« (Mann 2005, 895). Prinzipien, die das ethische Fundament der gesamten Wohlfahrtspflege bilden, wie beispielsweise Menschenwürde, Menschenrechte, Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität, sind ohne ihre christliche Bildungsgeschichte kaum zu verstehen. Die Suche nach exklusiven Unterscheidungsmerkmalen müsste deshalb auf Charakteristika verzichten, in denen die *gemeinsame* Wertebasis christlicher und humanistischer Konzepte zum Tragen kommt. Ein solcher Verzicht ist ebenso unnötig wie sachlich unbegründet.

Ein Blick auf den Identitätsbegriff kann an dieser Stelle weiterführen. Erik Erikson beschreibt Identität als »das angesammelte Vertrauen darauf, daß der Einheitlichkeit und Kontinuität, die man in den Augen anderer hat, eine Fähigkeit entspricht, eine innere Einheitlichkeit und Kontinuität [...] aufrechtzuerhalten« (Erikson 1995, 107). Für Träger und Einrichtungen bedeutet das: Organisationen, die zentrale Fragen wie beispielsweise »Wer sind wir?«, »Was wollen wir erreichen?« oder »Wie arbeiten wir?« intern und im Dialog mit ihren Anspruchsgruppen hinreichend geklärt haben, entwickeln dabei eine Identität, die weniger von der Abgrenzung lebt als vielmehr ihren eigenen, gewachsenen Potentialen vertraut. Sie leben und gestalten ein *inklusives* Profil, das der eigenen diakonischen Identität eine größere Beachtung schenkt als der Abgrenzung von Anderen.

Die Anregungen, die in diesem Arbeitsbuch für diakonische Profildialoge gegeben werden, gehen von einem solchen inklusiven Profilverständnis aus. Die Frage ist: Welche Kriterien sind für ein solches, inklusiv bestimmtes diakonisches Profil maßgeblich?

3.3 WAS HEISST DIAKONISCHES PROFIL?

Wolfgang Huber hat die »Zuwendung zum Menschen« (Huber 2011, 24) als das entscheidende Markenzeichen der Diakonie charakterisiert. In vergleichbarer Weise wird das diakonische Proprium auch andernorts benannt. Die ›Diakoniedenschrift‹ spricht davon, dass »sich Diakonie in Wort und Tat als ganzheitlicher Dienst am Menschen« (EKD 1998, Nr. 11) vollzieht. Die ›Diakonie Deutschland‹ wiederum kennzeichnet ihren Auftrag als »gelebte Nächstenliebe«.

Die Stichworte der ›Zuwendung zum Menschen‹ bzw. der ›gelebten Nächstenliebe‹ ermöglichen einen ersten Zugang zur Charakterisierung eines diakonischen Profils. Sie erweisen sich auch deshalb als geeignet, weil sie das Selbstverständnis der Diakonie und zahlreicher ihrer Mitarbeiter_innen über Jahrzehnte tief geprägt haben. In den Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiter_innen in den Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes ist es regelmäßig benannt worden. Diakonie, so haben sie deutlich gemacht, bedeutet, anderen Menschen zu dienen, für sie da zu sein oder ihnen Befreiungserfahrungen zu ermöglichen. Allerdings ist das Kriterium der »Zuwendung zum Menschen« zugleich mit einer Schwierigkeit verbunden: Helfendes Handeln lässt sich keineswegs trennscharf als diakonisch von anders profilierten Praxisformen unterscheiden. Das liegt zunächst schon im helfenden Handeln selbst. Die *innere* diakonische *Motivation* lässt sich am Erscheinungsbild der Handlung nicht direkt ablesen.

»Diakonisches Profil heißt für mich, dass wir den Kindern, den Jugendlichen, den Familien hier dienen, [...] indem wir sie so annehmen und wertschätzen, wie sie sind und sie darin stärken, ihre eigenen Wege zu gehen.«

(Matthias Lang, Geschäftsführer der Kinderarche Sachsen)

»Mir fällt der Spruch ein: ›Einer trage des anderen Last‹. Für mich bedeutet das, dass man nicht nur an sich denkt, sondern, dass man für die anderen Menschen da ist, sich um die anderen Menschen sorgt. Ein christliches Hospiz soll für alle Menschen da sein und jeden Menschen auf seinem letzten Weg begleiten und sich dafür einsetzen, dass er in Würde leben kann.«

(Brigitte Böhlke, Leiterin des Ambulanten Hospizdienstes Zittau)

»Evangelium ist für mich stark verknüpft mit einer Botschaft von Befreiung. Alles was Menschen freier macht in ihrem Leben, was sie aufatmen lässt, dass sie leichter durchs Leben gehen, da habe ich das Gefühl, dass wir auf der Spur dessen sind, was ich Evangelium nennen würde.«

(Ronny Valdorf, Theologischer Dienst der BBW-Leipzig-Gruppe)

Genauso wenig existieren *äußerliche Kriterien*, die eine Handlung eineindeutig als diakonisch ausweisen. Eberhard Hauschildt hat angesichts dieser Uneindeutigkeit pointiert formuliert: »es gibt kein ›evangelisches Poabwischen‹. Diakonische Arbeit hat vielmehr Teil am Humanum zwischenmenschlicher Zuwendung« (Hauschildt 2000, 415).

Diese Schwierigkeit, diakonische Arbeit unter verschiedenen anderen sozialen Praxisformen zu identifizieren, verschärft sich unter den Bedingungen moderner, institutionalisierter Diakonie. Die strukturellen Rahmen- und Refinanzierungsbedingungen der Sozialgesetzgebung sind für die verschiedenen Wohlfahrtsverbände, freien Träger und privaten Anbieter grundsätzlich gleich – ungeachtet ihrer jeweiligen weltanschaulichen Prägung. Vor dem Hintergrund analoger Strukturbedingungen ist es schwer, ein identifizierbares Profil der Diakonie auf dem Sozialmarkt zu entwickeln.

Trotz der genannten Schwierigkeiten erweist sich aber der Versuch, das *spezifische Profil diakonischer Praxis* zu bestimmen, nicht als illusorisch. Dafür sprechen Gründe, die sowohl in der *Praxis* selbst wie auch in ihrer *Wahrnehmung und Deutung* bestehen. Was die diakonische Arbeit als gelebte und gestaltete Praxis anlangt, so bringen die strukturellen Rahmenbedingungen zwar ein hohes Maß an Vergleichbarkeit mit sich. Sie führen aber keineswegs zu einer vollständigen Konformität der unterschiedlich profilierten Formen helfenden Handelns. Jede einzelne pflegerische, assistierende, beratende oder andere Handlung ist eingebettet in eine kommunikative Beziehung innerhalb eines professions- und organisationsbestimmten Kontextes. Als solche wird sie nicht nur von den vereinheitlichenden strukturellen Rahmenbedingungen, sondern ebenso vom Ethos und Professionsverständnis der Mitarbeiter_innen, der konkreten kommunikativen Praxis mit den Adressat_innen, organisational gesteuerten Prozessen, der Unternehmenskultur sowie weiteren spezifischen Bedingungen in der Organisation mitbestimmt. Diese Aspekte sind keineswegs durchgängig festgelegt, sondern lassen sich von den Mitgliedern der Organisation mitgestalten.

Auf der anderen Seite bleibt es dabei, dass sich an einer gelebten und gestalteten Praxis ihr diakonischer Charakter nicht äußerlich »feststellen« lässt. Vielmehr handelt es sich bei der Charakterisierung einer Praxis als diakonisch um eine kommunikative Zuschreibung, d. h. um eine *Deutung*. »Wer ›Diakonie‹ sagt, nimmt eine Interpretation vor. *Diakonie ist [...] ein Interpretationsbegriff*« (Hauschildt 2014, 45). Diese Interpretation kann in unterschiedlichen Konstellationen durch Adressat_innen, Angehörige, Mitarbeiter_innen, Führungskräfte, weitere Stakeholder sowie in der Öffentlichkeit erfolgen.

Menschen interpretieren eine Praxis dann als *diakonisch*, wenn sie ihr aktuelles Erleben mit einem Deutungsmuster verknüpfen können, in dem ›Diakonie‹ mit einer Reihe spezifischer Merkmale verbunden ist. Diese Kriterien haben bei den verschiedenen Menschen je eigene Schwerpunkte und speisen sich aus unterschiedlichen Quellen und biographischen Erfahrungen. Sie sind aber keineswegs beliebig. Vielmehr wird in ihnen regelmäßig der – wie auch immer individuell eingefärbte – *Bezug auf inhaltliche Aspekte der christlichen Theologie* hergestellt. Die Deutung einer Praxis *als diakonisch* liegt vor dem Hintergrund dieser

Überlegungen dann nahe, wenn sie einerseits in der Perspektive christlich-theologischer Impulse gestaltet und andererseits mit einer Interpretation als Diakonie verknüpft wird. Die Gestaltung des diakonischen Profils eines Trägers bzw. einer Einrichtung wird deshalb gut daran tun, die Offenheit für individuelle Interpretationen mit dem Anregungspotential christlicher Theologie zu verbinden und dabei Resonanzen für die Gestaltung wie für die Interpretation ihrer Praxis zu ermöglichen.

Welche Gesichtspunkte legen sich nahe, um die »Zuwendung zum Menschen« als diakonisch zu interpretieren? Ein Überblick über die bestehenden Konzepte diakonischer Profilbildung zeigt, dass hier sehr unterschiedliche Überlegungen konkurrieren. Einerseits existieren eine Reihe sehr knapper und allgemeiner Charakterisierungen. So beschreibt bspw. Ulrich Körtner »die Güte Gottes« als kritischen »Maßstab für den Begriff der Qualität in der Diakonie« (Körtner 2010, 164). Herbert Haslinger lehnt es demgegenüber ausdrücklich ab, unterscheidende Kriterien für die Identität von Caritas bzw. Diakonie zu suchen. Für ihn gilt allein das *Humanum* als hinreichendes Merkmal: »In diesem Sinn ist der Mensch als Mensch [...] das spezifisch Christliche« (Haslinger 2006, 168).

In anderen Konzepten werden demgegenüber vielfältige inhaltliche Bestimmungen entwickelt. Das Leitbild des Diakonie-Bundesverbandes »Diakonie - damit Leben gelingt« bringt das eigene Proprium in acht profilgebenden Indikativen zum Ausdruck:

Wir orientieren unser Handeln an der Bibel.

- Wir achten die Würde jedes Menschen.
- Wir leisten Hilfe und verschaffen Gehör.
- Wir sind aus einer lebendigen Tradition innovativ.
- Wir sind eine Dienstgemeinschaft von Frauen und Männern im Haupt- und Ehrenamt.
- Wir sind dort, wo uns Menschen brauchen.
- Wir sind Kirche.
- Wir setzen uns ein für das Leben in der Einen Welt.

(Diakonisches Werk der EKD o.J.)

Demgegenüber orientiert sich die Dokumentation »Charakteristika einer diakonischen Kultur« stärker an konkreten Handlungsvollzügen im diakonischen Leben und Arbeiten:

- Helfen,
- Diakonisches Wissen vermitteln,
- Glauben wecken und weitergeben,
- Glauben leben,
- Miteinander glauben, arbeiten und leben,
- Führen und Leiten,
- Wirtschaften und Haushalten,
- Qualität (zu-)sichern.

(Diakonisches Werk der EKD 2008)

Die kurze Übersicht zeigt, dass das Diakonische der »Zuwendung zum Menschen« in den theologischen Konzepten sehr vielfältige Erläuterungen erfahren kann.

Entsprechend der jeweils spezifischen inhaltlichen Gesichtspunkte würde auch die Interpretation einer Praxis als diakonisch variieren.

Dazu kommen die unterschiedlichen Interpretationskategorien der Menschen, die diakonische Praxis gestalten. Vor dem Hintergrund der je eigenen Traditionen und Erfahrungen, im Zusammenhang der je spezifischen Handlungsfelder und organisationalen Bedingungen und mit Bezug auf die je konkreten Glaubensorientierungen der Mitarbeiter_innen und Adressat_innen wird es regelmäßig zu unterschiedlichen Charakterisierungen kommen, wie die »tätige Nächstenliebe« der Diakonie beschrieben wird. So haben auch die eingangs zitierten Charakterisierungen des Diakonischen, die Führungskräfte und Mitarbeiter_innen der Diakonie vorgenommen haben, durchaus unterschiedliche Akzente.

Vor dem Hintergrund der vielfältigen Konkretisierungen und Erläuterungen dessen, worin die »Zuwendung zum Menschen« im jeweiligen Arbeitskontext zum Ausdruck kommt, erscheint es als sinnvoll, dass am Beginn eines jeden Profilgestaltungsprozesses eine Verständigung darüber stattfindet, was die Beteiligten unter einem diakonischen Profil verstehen und worin es in ihrem Arbeitskontext zum Ausdruck kommt. Dabei wird es recht unterschiedliche und vielfach eher persönliche Äußerungen der Beteiligten geben. Im Laufe eines Austauschprozesses könnte dann Schritt für Schritt erarbeitet werden, was die gemeinsamen Verständnisformen dieses Profils sind und wie es für den konkreten Arbeitskontext zum Ausdruck gebracht werden kann.

Die jeweils kontextspezifische Interpretation einer Praxis *als* diakonisch lebt von ihrem Bezug auf inhaltliche Aspekte des christlichen Glaubens. Diakonische Profilbildung steht deshalb regelmäßig vor der Aufgabe, den Bezug zur Theorie und Praxis des christlichen Glaubens herzustellen und zugleich kontextsensible Interpretationen möglich zu machen. Unserer Auffassung nach lässt sich dieses Anliegen dann am besten umsetzen, wenn die Kriterien sowohl theologisch profiliert sind als auch genügend Raum für individuelle Interpretationen und Kontextualisierungen lassen. Anregungen dazu bieten bspw. die Charakterisierungen von Rainer Wettreck und Veronika Drews-Galle. Sie orientieren sich »an drei menschenbildlichen Dimensionen« diakonischer Praxis. Diese bestehen in einer »ethisch-wertbezogenen«, einer »existentiell-beziehungsorientierten« und einer »spirituell-sinnbezogenen Dimension« (Wettreck/Drews-Galle 2013, 237). Wir greifen den Gedanken der »menschenbildlichen Dimensionen« auf und möchten ihn zugleich weiterführen. Dabei sei vorausgeschickt, dass die folgenden Ausführungen das Ziel verfolgen, die zentralen Dimensionen zur Deutung einer diakonischen Praxis zu *begründen*. Es wird nicht unterstellt, dass sich die dazu vorgenommenen inhaltlichen Ausführungen als solche in den Profilkonzepten der Träger bzw. Einrichtungen niederschlagen müssten. Vielmehr sollen die Dimensionen so offen verstanden werden, dass sie Konkretisierungen und Kontextualisierungen möglich machen.

In der evangelischen Theologie existiert ein breiter Konsens darüber, dass die »Erschaffung und Bestimmung des Menschen zum Bild Gottes ... *die* entscheidende theologische Aussage über den Menschen« (Härle 2007, 434) darstellt.

»Und Gott schuf den Menschen zu seinem Bilde, zum Bilde Gottes schuf er ihn; und schuf sie als Mann und Frau« (Gen 1, 27).

Das hebräische Wort, das Luther mit »Ebenbildlichkeit« übersetzt, bedeutet auch »Statue« oder »Plastik«. Der Mensch wird im ersten Schöpfungsbericht als »Statue Gottes« charakterisiert, weil ihm theologisch die Funktion zugesprochen wird, Gott innerhalb und gegenüber der Schöpfung zu repräsentieren. Gottebenbildlichkeit kommt dem Menschen deshalb nicht auf Grund bestimmter Merkmale oder Eigenschaften zu. Der Mensch ist vielmehr eine »Gottesstatue«, weil Gott in eine Beziehung zu ihm tritt und ihn dazu bestimmt, seinerseits verantwortliche Beziehungen untereinander und zur gesamten Schöpfung zu gestalten. Das Menschsein des Menschen als Bild Gottes ist deshalb als ein »*Sein-in-Beziehung*« (Schwöbel 2002, 193) zu verstehen. Menschen leben ihr Leben aus und in der Beziehung zu Gott, ihrer sozialen und ökologischen Umwelt und sich selbst (vgl. Herms 2007, 3-10; Jünger 2002, 19; Schwöbel 2002, 194-199).

Die »mensenbildlichen Dimensionen« diakonischer Praxis sollten vor diesem Hintergrund die drei grundlegenden humanen Lebensverhältnisse berücksichtigen: das *Selbst-, Sozial- und Gottesverhältnis*. Diese drei Beziehungsdimensionen bedürfen zugleich im Kontext diakonischer Arbeit einer doppelten Ergänzung. Zum einen sind die Lebenskontexte ihrer Adressat_innen vielfach durch mangelnde Teilhabe und eingeschränkte Lebenslagen bestimmt. Diakonische Praxis arbeitet deshalb nicht nur mit den Betroffenen, sondern richtet sich auch auf und an die Gesellschaft. Sie setzt sich in dieser Perspektive für die Herstellung gerechter Strukturen sowie solidarischer Sozialbeziehungen ein und nimmt deshalb eine *sozialanwaltliche Aufgabe* wahr. Zum anderen ist sich die diakonische Arbeit dessen bewusst, dass sie als professionelle Praxis regelmäßig unübersichtliche Situationen bewältigen und Konflikte bearbeiten muss. Deshalb gehört die *ethische Reflexion* der eigenen Aktivitäten durchgängig zu einer verantwortlichen professionellen Arbeit hinzu.

Die »Zuwendung zum Menschen«, die das Charakteristikum des diakonischen Selbstverständnisses ist, lässt sich vor dem Hintergrund als anwaltlich profilierte und ethisch reflektierte Stärkung der humanen Lebensbeziehungen von Menschen verstehen. Deshalb schlagen wir als die menschenbildlichen Dimensionen diakonischer Arbeit vor, dass ihre Praxis

- individuell-stärkend,
- sozial-inkludierend,
- spirituell-sensibel,
- anwaltschaftlich-solidarisch und
- ethisch-reflektierend ist.

Diese Kriterien haben einerseits einen klaren Bezug auf zentrale Aspekte diakonischer Theologie. Andererseits sind sie so offen formuliert, dass sich mit ihnen vielfältige Konkretisierungen und Verständnisformen verknüpfen lassen. Das Forschungsprojekt bestätigt, dass sich die Interpretationen, Gestaltungsziele und Instrumente regelmäßig auf diese Kriterien beziehen lassen.

Die Kriterien sollen im Folgenden begründet und erläutert werden:

3.3.1 Diakonische Praxis ist individuell-stärkend

Der gottebenbildliche Mensch ist in der Perspektive des biblischen Zeugnisses stets eine individuelle Person. Ihr kommt eine unbedingte Würde zu, die sich in unveräußerlichen Menschenrechten konkretisiert. Die »Zuwendung zum Menschen« erfolgt deshalb in der Perspektive des diakonischen Selbstverständnisses mit dem Ziel, seine/ihre Würde und Rechte zur Geltung zu bringen. Menschen sollen begleitet und gestärkt werden, ein möglichst selbstbestimmtes, selbstverantwortliches und für sie zufriedenstellendes Leben führen zu können. Für dieses Handeln ist das Zeugnis der befreienden Praxis Jesu maßgebend. Wenn Jesus Menschen angesprochen, geheilt oder ihnen Vergebung zugesprochen hat, sind die Betroffenen an Leib und Seele gestärkt worden. Die Diakonie lässt sich von dieser Praxis Jesu inspirieren. Im Leitbild »Diakonie – damit Leben gelingt« heißt es deshalb: »Wir begleiten und beraten Menschen in allen Lebenslagen. Wir pflegen und heilen, trösten, stärken und fördern sie und bilden sie aus.« Aspekte für diese existentiell-stärkende Praxis sind vor diesem Hintergrund alle Angebote und Kommunikationsformen, durch die Menschen in ihrer Würde geachtet, in ihren Fähigkeiten gestärkt sowie in ihrer Selbstbestimmung und Selbstverantwortung unterstützt werden.

In den jeweiligen Arbeitsfeldern und Einrichtungen kann diese individuelle Stärkung auf unterschiedliche Weise konkret werden. Dazu kommen die spezifischen Akzentuierungen, die Akteure in der Diakonie vornehmen. Der Geschäftsführer der *Diakonie-Stadtmission Dresden*, *Christoph Stolte*, beschreibt beispielsweise das Ziel diakonischer Arbeit in einer assistierenden Begleitung von Menschen, um sie zu »befähigen, für sich eine Lösung zu finden«. Ohne Bevormundung oder Fürsorge gelte es »zu fragen, was braucht derjenige, damit die Situation für ihn leichter wird.«

»Der Kern von Diakonie ist die Frage, mit welchem Menschenbild wir dem Einzelnen begegnen und wie wir ihm mit Würde auf Augenhöhe begegnen, ganz gleich in welchem Lebensalter und welcher Lebensphase er ist. Da muss sich für mich Diakonie täglich bewähren. In unserem Leitbild steht, dass wir Menschen »in für sie schwierigen Lebenssituationen« begleiten. Das »für sie« ist mir wichtig. Unsere Aufgabe ist es, dass wir Menschen begleiten, die für sich eine Lebenssituation als schwierig wahrnehmen und sie befähigen, für sich eine Lösung zu finden oder zu fragen, was braucht derjenige, damit die Situation für ihn leichter wird. Und nicht: Was meinen wir als Profis, was für ihn gut wäre. Nicht Fürsorge, sondern Assistenz. Alles, was mit Bevormundung und Fürsorge zu tun hat, hat im diakonischen Grundverständnis nichts zu suchen.«

(*Christoph Stolte, Direktor der Diakonie-Stadtmission Dresden*)

»Wie kann man jemandem behilflich sein, etwas von seiner wahren Größe zu entdecken, die ihn dann auch frei macht? Es ist wichtig, diesen Menschen als Selbstzweck zu sehen und zu versuchen, ihm zu ermöglichen, so frei zu sein, wie er eigentlich sein könnte, wenn diese ganzen Sachen, die ihn selber auch gefangen nehmen, ein bisschen abfallen, weil ihm jemand zugesagt hat: Es ist eigentlich gut, wie Du bist.«

(*Ronny Valdorf, Theologischer Dienst der BBW-Leipzig-Gruppe*)

Ronny Valdorf, der zum Theologischen Dienst der *BBW-Leipzig-Gruppe* gehört, legt seinen Akzent auf Befreiungserfahrungen: »Es ist wichtig, diesen Menschen als Selbstzweck zu sehen und zu versuchen, ihm zu ermöglichen, so frei zu sein, wie er eigentlich sein könnte.«

3.3.2 Diakonische Praxis ist sozial-inkludierend

Menschen sind als individuelle Personen stets auch soziale Wesen. Der erste Schöpfungsbericht der Bibel erzählt von der Erschaffung des Menschen als Mann und Frau und bringt damit zum Ausdruck, dass Menschen Gemeinschaftswesen sind (vgl. Westermann 1985, 221). Soziale Beziehungen kommen nicht erst zum Menschsein hinzu, sondern bestimmen es unhintergebar mit. Mit Anderen und durch Andere vollziehen sich individuelle Entwicklungsprozesse. Deshalb richtet sich das diakonische Engagement regelmäßig darauf, die Kompetenz von Menschen in der Entwicklung ihrer sozialen Beziehungen zu fördern und Ressourcen sozialer Netzwerke in die Begleitung von Adressat_innen einzubeziehen. Das Leitbild der Diakonie betont, dass es bei ihrem Engagement »sowohl um den Menschen in seiner persönlichen Situation als auch in seinen sozialen Verhältnissen« geht. Dabei setzt sich die Diakonie zugleich auch für die Gestaltung eines solidarischen und partizipatorischen Gemeinwesens ein. Sie lässt sich dabei von der Praxis Jesu inspirieren, der ausgeschlossene und benachteiligte Menschen angesprochen, gestärkt, geheilt und in die Gemeinschaft des Volkes Gottes inkludiert hat. Seine Mahlzeiten »mit den Zöllnern und Sündern« (Mk 2,16) sind Inklusionsfeste mit Ausgeschlossenen. Die Einladung Gottes gilt für Jesus allen Stigmatisierten: »Wenn du ein Mahl machst, so lade Arme, Verkrüppelte, Lahme und Blinde ein« (Lk 14,13).

Diakonische Praxis folgt in ihrer sozialen Perspektive deshalb einer doppelten Zielstellung: Sie unterstützt Menschen dabei, ihre sozialen Beziehungen zu gestalten und soziale Zugehörigkeit zu erfahren. Sie engagiert sich zugleich für



»Ich glaube, dass ein großer Teil der Leistung, die wir hier erbringen, über das hinausgeht, was dokumentierbar ist. Als Beispiel wähle ich eine verwirrte und desorientierte Bewohnerin. Sie reagiert nur noch auf ihren Vornamen – so, wie sie als Mädchen gerufen wurde. Sie ist mobil und läuft hier auf der Etage in beiden Wohnbereichen umher. Ihr eigenes Zimmer erkennt sie nicht mehr als ihren Raum. Sie lebt einfach hier und mit ›hier‹ meine ich die gesamte Etage. Sie setzt sich zu anderen hinzu. Mitarbeiter sprechen sie an und binden sie in gemeinsame Aktivitäten ein. Diese Zuneigung, die hier einem Menschen zuteilwird, ist unbezahlbar bzw. entzieht sich monetären Anreizen und Abbildungen. Wir erbringen Leistungen, die wahrhaftig etwas mit Nächstenliebe zu tun haben. Die Frau kann hier leben. Sie wird nicht nur integriert, sondern das ist schon fast Inklusion.«

(Alexander Jesinghaus, Leiter des »Hauses Immisch« der Diakonie Bautzen)

»Für mich gehört zur Hospizarbeit auch, dass dieses Miteinander so gut ist, diese Herzlichkeit. Auf diese Weise versuchen wir, für andere da zu sein und ich empfinde unsere Helfer dabei als ein Geschenk, als einen Schatz.«

(Brigitte Böhlke, Leiterin des ambulanten Hospizdienstes Löbau-Zittau)

die Gestaltung eines inklusiven Gemeinwesens, in dem Vielfalt anerkannt wird. Auch diese sozial-inkludierende Dimension diakonischer Praxis hat sich in den Interviews des Forschungsprojektes durchgängig gezeigt. Der Leiter des Altenpflegeheimes ›Haus Immisch‹ der Diakonie Bautzen, *Alexander Jesinghaus*, greift dazu das Beispiel einer dementiell erkrankten, desorientierten Bewohnerin heraus, die aktiv in das gemeinsame Leben der Wohngemeinschaft eingebunden wird. *Brigitte Böhlke*, die Leiterin des ambulanten Hospizdienstes Löbau-Zittau, richtet ihren Blick auf die Zusammenarbeit der haupt- und ehrenamtlichen Hospizmitarbeiter_innen und hebt ihr gutes Miteinander hervor.

3.3.3 Diakonische Praxis ist spirituell-sensibel

Für das diakonische Handeln ist es darüber hinaus leitend, mit einer religiösen bzw. spirituellen Dimension des menschlichen Lebens zu rechnen. Für den christlichen Glauben ist neben den vielfältigen sozialen Lebensbeziehungen des Menschen auch seine grundlegende Bezogenheit auf Gott von zentraler Bedeutung. In theologischer Perspektive sind alle Menschen von Gott als Personen anerkannt und zur Gemeinschaft mit ihm bestimmt. Allerdings verstehen sich keineswegs alle Menschen als religiös oder gar konfessionell-christlich. Unter den Mitarbeiter_innen der Diakonie Sachsen gehören etwa 50 % einer Kirche der »Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen« (ACK) an. Unter den Adressat_innen dürfte der deutlich größte Teil konfessionslos sein. Gleichwohl stellen alle Menschen Fragen nach dem Sinn des Lebens und wollen ihr Leben aus einem größeren, sie umgreifenden Zusammenhang heraus verstehen. James Fowler verwendet für diese menschliche Suche nach einer Sinngewissheit den Begriff Glaube. »Glaube ist eine Orientierung der ganzen Person, die ihren Hoffnungen und Bestrebungen, Gedanken und Handlungen Sinn und Ziel gibt« (Fowler 1991, 36). Angesichts der in Bezug auf ihre Sinnüberzeugungen »bunte[n]« Mitarbeiterschaft« (Krolzik 2015, 120) und der heterogenen Orientierungen der Adressat_innen scheint aber der Begriff der *Spiritualität* noch geeigneter zu sein, um die menschliche Beziehung zu einem Sinngrund zur Sprache zu bringen. Er ermöglicht es, unterschiedliche christliche Ausdrucksformen ebenso einzuschließen wie für andere Formen des Sinnglaubens anschlussfähig zu sein. Für Ulrich Körtner »ist unter Spiritualität [...] die christliche Lebensform als ganze zu verstehen.« Sie ist »*geistliches Leben*« (Körtner 2009, 29). Anton Bucher charakterisiert Spiritualität in einer offeneren Weise als ›Verbundenheit‹ (connectedness): »Spiritualität besteht [...] darin, dass der Mensch sich selbst transzendieren und Verbundenheit entfalten kann und dies sowohl zu einem höheren, geistigen Wesen als auch hin zur Natur und zur sozialen Mitwelt« (Bucher 2007, 33). Johannes Reber formuliert pointiert: »Meine Spiritualität ist das, woran ich mein Herz hänge« (Reber 2009, 18).

Die spirituelle Sensibilität der Diakonie kommt vor diesem Hintergrund darin zum Ausdruck, dass in ihrer Praxis Sinn- und Glaubensfragen ausdrücklich einbezogen werden. Die Spiritualität der Mitarbeitenden und Adressat_innen wird als wichtiger Teil ihrer Identität und als Ressource im Umgang mit kritischen Lebensereignissen angesehen und wertgeschätzt. Der Respekt vor



»Ich persönlich hänge sehr an dem Wort Innere Mission. Für mich ist es ein spannender Gedanke, nach innen zu missionieren. Und daraus leite ich her, dass unser Tun etwas mit Mission zu tun hat. Mir geht es nicht vordergründig darum, mit diakonischem Handeln die Gemeindemitgliederzahl zu erhöhen. Unter Mission verstehe ich hier, insbesondere auch in Kontakt mit alten und oft auch sterbenden Menschen, das Aufzeigen einer Alternative, die letztlich immer möglich ist und an keine Zeit gebunden ist. Die Möglichkeit, sich Gott und dem Glauben zuzuwenden, ist unbenommen bis in die letzte Minute. Diese Hoffnung für unsere Bewohner wach zu halten, das ist für mich eine Form von Mission.«

(Alexander Jesinghaus, Leiter des »Haus Immisch« der Diakonie Bautzen)

»Wichtig ist, dass die Menschen, in dem, wie wir agieren und in dem, was wir sagen, wahrnehmen, dass wir uns als von Gott getragene Menschen sehen. In unseren Einrichtungen bieten wir kirchliche Traditionen an. Das Paradebeispiel, das wir diskutiert haben ist: Wie feiert man in einer Einrichtung mit mehrheitlich muslimischen Asylbewerbern Weihnachten? Wir haben uns dazu entschieden: Wir gestalten den Heiligabend als einen festlichen Tag. Da gab es am Nachmittag ein festliches Kaffeetrinken. Und wir haben vermittelt, was für uns die Botschaft von Weihnachten ist. Das hatte mit religiöser Bildung zu tun. Anschließend haben wir angeboten, dass, wer will, mit in die Martin-Luther-Kirche in den Weihnachtsgottesdienst kommen kann.«

(Christoph Stolte, Direktor der Diakonie-Stadtmission Dresden)

»Es sollen Sprache und Formen für die Zielgruppen gefunden und damit experimentiert werden [...]. Es gibt die Gruppe derer, die keine Heimatgemeinde haben und die wirklich einen Mehrwert spüren in dem, was sie mit uns erleben. Das sind diejenigen, die gern Angebote von uns wahrnehmen, weil sie merken, dass ihnen das gut tut oder dass sie etwas von einem Einkehrtag mitnehmen, von dem sie gar nicht wussten, dass es das gibt.«

(Volker Klein, Theologischer Dienst der BBW-Leipzig-Gruppe)

den jeweiligen Lebensorientierungen verpflichtet deshalb zu einem sensiblen Umgang mit den individuellen Sinnkonzepten.

Indikatoren für eine solche spirituell-wertschätzende diakonische Praxis sind zunächst alle Formen gelebten Glaubens in den Einrichtungen: Gottesdienste, Andachten, die Lektüre der Losung sowie biblischer Texte usw. Darüber hinaus gehören hierher auch die einrichtungs- und teambezogenen Rituale. Die spezifische Feier- und Festkultur der Einrichtung stellt einen weiteren Aspekt dar. Ebenso sind Seelsorgeangebote und Formen spiritueller Bildung zu nennen.

In den Interviews des Forschungsprojektes sind unterschiedliche Aspekte der spirituellen Dimension diakonischer Arbeit hervorgehoben worden. Sie akzentuieren einen missionarischen Aspekt, betonen eine interreligiöse Offenheit und beschreiben die Suche nach einer religiösen Sprache, von der sich die Adressat_innen angesprochen fühlen.

3.3.4 Diakonische Praxis ist anwaltschaftlich-solidarisch

»Die christliche Nächstenliebe wendet sich vorrangig den Armen, Schwachen und Benachteiligten zu« (EKD/DBK 1997, Ziff. 105). Mit dieser Formulierung betont das Sozialwort der Kirchen, dass die »vorrangige Option für die Armen«

das Leitmotiv des christlichen Engagements in der Gesellschaft darstellt. Demnach muss »alles Handeln und Entscheiden [...] an der Frage gemessen werden, inwiefern es die Armen betrifft, ihnen nützt und sie zu eigenverantwortlichem Handeln befähigt« (EKD/DBK 1997, Ziff. 107). Die ›Option für die Armen‹ bildet das Zentrum theologischer Sozialethik. Ihr liegt ein inklusives und universales Gerechtigkeitsverständnis zu Grunde. Vor dem Hintergrund bestehender Ungerechtigkeit bzw. Exklusion besteht ihr Ziel in einer »Gerechtigkeit für alle« (Bedford-Strohm 1993, 200). Sie ist deshalb als kritischer und korrekativer Maßstab zu verstehen, durch den Ungerechtigkeiten aufgedeckt und zugunsten der Benachteiligten verändert werden können.

Die diakonische Praxis bezieht sich vielfältig auf solche Lebenslagen, in denen die ›Option für die Armen‹ eine Veränderungsperspektive erschließt. In hohem Maße handelt es sich dabei um Lebenslagen, die durch mangelnde Ressourcenausstattung, ungenügende Teilhabe, kritische Lebensereignisse oder psychische Vulnerabilität gekennzeichnet sind. Die partizipatorische Arbeit mit den betroffenen Menschen zielt darauf, ihre individuelle Problemlösungs- und Selbstbestimmungskompetenzen sowie ihre soziale Inklusion zu stärken. Dafür ist es in besonderem Maße erforderlich, exkludierende und benachteiligende Strukturen zu verändern, um dadurch Teilhabe und Inklusion zu ermöglichen. Die vorrangige ›Option für die Armen‹ motiviert in diesem Zusammenhang zu einer menschenrechtsbasierten, solidarischen und inkludierenden Praxis. Die Adressat_innen einer so ausgerichteten diakonischen Praxis sind nicht nur die von Benachteiligung Betroffenen. Vielmehr richtet sie sich auch an Verantwortungsträger_innen und Gremien in der Gesellschaft, an Politik, Recht, Wirtschaft usw. Sie versteht sich in diesem Zusammenhang als sozialanwaltschaftliche Praxis, die bestehende Benachteiligungen überwinden und eine gerechte Teilhabe aller ermöglichen will. Das Leitbild »Diakonie – damit Leben gelingt« sieht es deshalb als Aufgabe der Diakonie an, ihre »Stimme für diejenigen« zu erheben, »die nicht gehört werden./Gemeinsam mit anderen treten wir für eine menschenwürdige Gesetzgebung, chancengerechte Gesellschaft und eine konsequente Orientierung am Gemeinwohl ein.«

»

»Ich halte es für wichtig, bei Teambesprechungen die diakonische Dimension zu berücksichtigen, auch bei den Entscheidungen, die im Team zu treffen sind. Es ist stets zu fragen, welche Bedeutung unser Menschenbild für ein bestimmtes Problem hat. Eine Frage ist beispielsweise: Was geschieht mit den Menschen, die sterben, aber keine Angehörigen und auch kein Vermögen haben? Wie werden sie beerdigt? Es geht darum, dass das diakonische Profil kein Sonderthema ist, das additiv dazukommt, sondern dass es sich durch alle Themen zieht und integrativer Bestandteil aller Entscheidungen ist.«
(Volker Krotzik, *Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie*)

»Es entspricht dem diakonischen Gedanken, sich für Flüchtlinge zu engagieren. Das ist ein Feld, da müssen wir ran, da gibt's keine Diskussionen. Wir tun es, weil es mit unserem Wertesystem gar nicht zusammengehen würde, wenn wir jetzt ›Nein‹ sagen würden.«
(Ronny Valdorf, *Theologischer Dienst der BBW-Leipzig-Gruppe*)

Die Interviewpartner_innen des Forschungsprojektes betonten in diesem Zusammenhang Aktivitäten, mit denen sie sich auf der Grundlage ihrer diakonischen Haltung anwaltschaftlich für die Rechte von Menschen engagieren, wie bspw. Flüchtlinge. Die *Herrnhuter Diakonie* beispielsweise übernimmt Verantwortung dafür, dass für alle Verstorbenen, die in ihren Einrichtungen gelebt haben, eine Trauerfeier durchgeführt wird – auch wenn die Verstorbenen kein Vermögen hinterlassen haben (vgl. Modul 8).

3.3.5 Diakonische Praxis ist ethisch-reflektierend

Die diakonische »Zuwendung zum Menschen« erfolgt in den pluralen Lebenskontexten der Adressat_innen und lässt sich deshalb auch auf deren konkrete Bedingungen ein. Sie unterstützt Menschen dabei, ihre individuellen Kompetenzen und Potentiale zu stärken und eigene Problemlösungen zu entwickeln. Darüber hinaus ist sie in eine rechtliche, organisationale und wirtschaftliche Struktur eingebunden, die das konkrete Hilfehandeln in erheblichem Maße mitbestimmt. Vor dem Hintergrund all dieser Aspekte wird die diakonische Praxis regelmäßig mit Situationen konfrontiert, die neu, uneindeutig oder konflikthaft sind. In solchen Situationen müssen Dilemmata gelöst, Kompromisse geschlossen und komplexe Handlungsentscheidungen getroffen werden. Darüber hinaus wissen Christ_innen, dass Menschen einander etwas schuldig bleiben, andere verletzen oder an bestimmten Zielen scheitern können. In solchen Situationen braucht es Formen der Konfliktbewältigung, Neuanfänge und Wege der Versöhnung. Angesichts all dieser unterschiedlichen Aspekte ist es unabdingbar, dass über vorzugswürdige Handlungsoptionen nachgedacht und beraten wird. Ethische Reflexion hat die Aufgabe, in uneindeutigen, konfliktträchtigen oder ausweglos scheinenden Situationen Abwägungs- und Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Dabei geht es darum, die subjektiven Interessen der Beteiligten mit den kontextuellen Situationsbedingungen und relevanten ethischen Kriterien zu verknüpfen. Im Ergebnis muss von, für und zwischen den Beteiligten eine angemessene und annehmbare Entscheidung getroffen werden. Das Ziel einer ethisch-reflektierenden diakonischen Praxis besteht deshalb darin, die »Zuwendung zum Menschen« möglichst entsprechend der mit ihr verbundenen Ziele umsetzen und divergierende Einflüsse bzw. Folgen bewältigen zu können.

In den Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes existieren unterschiedliche Instrumente, die für eine ethisch reflektierte Praxis wesentlich sind,



»Unsere Stiftungsbereichsleitungen und die Leitungen der zentralen Dienste gehen einmal im Jahr in eine Klausur. Im vorigen Jahr haben wir das Thema der ethischen Dimension in den Prozessen der einzelnen Einrichtungen besprochen. Wir haben ausführlich diskutiert, ob wir ein Ethikkomitee brauchen. Das erscheint uns aber jetzt nicht angemessen, sondern wir wollen bewusster ethische Fragestellungen in den Dienstbesprechungen, in den Teambesprechungen als solche identifizieren. Wir wollen nicht nur ein pragmatisches Umgehen finden, sondern die ethische Reflektion in die Teambesprechung hineintragen.«

(Volker Krolzik, Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie)

beispielsweise Qualitätsstandards, Supervision oder ethisch fokussierte Teamgespräche (vgl. Kap. 5, Modul 2).

Die hier entwickelten und erläuterten Dimensionen diakonischer Praxis sind nicht als starre und feststehende Merkmalsgruppen zu verstehen. Vielmehr sollen mit ihnen Bezugspunkte markiert werden, die sowohl für die *Gestaltung* diakonischer Profilbildungsprozesse als auch für die *Deutung* einer erlebten Praxis als diakonisch relevant sind. Die einzelnen Dimensionen werden in den unterschiedlichen Handlungsfeldern, den verschiedenen Teams und unter den jeweiligen kontextuellen Bedingungen eine je spezifische inhaltliche Konkretisierung, Prägung und Gewichtung erhalten. In ihnen bilden sich »lokale Kulturen« heraus, die mit eigenen Traditionen, Routinen, Ritualen, Symbolen usw. verbunden sind. Nach Johannes Rüegg-Stürm »destillieren sich« in der alltäglichen kommunikativen Interpretationsarbeit in einzelnen Bereichen »allmählich privilegierte, aus der Sicht des *lokalen Kontextes* sinnhafte Beschreibungen (Interpretationen) heraus, denen mit der Zeit allmählich unhinterfragte Gültigkeit und Richtigkeit unterstellt wird« (Rüegg-Stürm 2003, 58). Diakonische Profilbildungsprozesse sollten vor diesem Hintergrund mit der bleibenden Heterogenität individueller und lokaler Beschreibungen rechnen. Ihre Leistung kann aber darin bestehen, die lokalen Interpretationen transparent zu machen, sie füreinander kommunikativ zu öffnen, Reflexionen anzustoßen, eine Verständigung über gemeinsam geteilte Annahmen herbeizuführen und auf diesem Weg auch Entwicklungsprozesse möglich zu machen. Die Beschreibung der verschiedenen Profildimensionen soll dazu dienen, solche Kommunikationsräume zu eröffnen.



Ermöglichen Sie zu Beginn der gemeinsamen Arbeit einen Austausch darüber, was die Beteiligten unter diakonischem Profil verstehen und worin es in ihrem konkreten Arbeitskontext zum Ausdruck kommen könnte. Den Austausch erleichtern an dieser Stelle Formen der Einzel-, Partner- oder Kleingruppenarbeit. Methodisch können die Beteiligten bspw. gebeten werden, auf Moderationskarten ihre Stichworte zu notieren, die dann anschließend an einer Moderationswand befestigt und dort später systematisiert werden können. Auch andere Materialien wie bspw. ein Flipchart können genutzt werden. Wichtig ist eine offene Atmosphäre, in der die Äußerungen unbewertet bleiben. Einstiegsfragen könnten bspw. sein:

- (1) Was heißt für Sie »diakonisches Profil«?
- (2) Worin zeigt sich das diakonische Profil in unserer Einrichtung?

Nachdem die Beteiligten ihre Stichworte erläutert und an die Moderationswand geheftet haben, kann zunächst ein Austausch über die verschiedenen Akzente erfolgen, die in den Äußerungen zum Ausdruck kommen. Anschließend kann der Versuch gemacht werden, die Gesichtspunkte zu systematisieren und Schwerpunkte herauszuarbeiten. Methodisch kann dies bspw. in Form einer Mindmap erfolgen. Im Laufe des weiteren Austausches ist es sicher sinnvoll, den Bezug auf das konkrete Arbeitsfeld, die Einrichtung mit ihren Traditionen, die Glaubens- und Sinnorientierungen der Mitarbeiter_innen sowie die Klient_innen herzustellen. Es ist wichtig, sich am Ende dieses Austausches auf ein Ergebnis zu verständigen, das den vielfältigen Akzentuierungen Rechnung trägt und zugleich auch etwas Verbindendes zum Ausdruck bringt. Das Ergebnis dieses Austausches sollte bei der weiteren Arbeit durchgängig präsent gehalten werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahrlrichs, Rolf (2012): Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft. Unternehmensethische Impulse für die Sozialwirtschaft, Wiesbaden.
- Albert, Anika Christina (2010): Helfen als Gabe und Gegenseitigkeit. Perspektiven einer Theologie des Helfens im interdisziplinären Diskurs, Heidelberg.
- Albrecht, Christian (Hrsg.) (2013): Wieviel Pluralität verträgt die Diakonie?, Tübingen.
- Albrecht, Christian (2013 a): Glaubwürdigkeit auf der Grenze. Theologische Überlegungen zur protestantischen Identität der Diakonie im Kontext religiöser und kultureller Pluralität, in: Christian Albrecht (Hrsg.): Wieviel Pluralität verträgt die Diakonie? Tübingen, 65–92.
- Albrecht, Christian (2013 b): »Dienstgemeinschaft«. Zur Pluralitätsfähigkeit einer diakonischen Pathosformel, in: Christian Albrecht (Hrsg.): Wieviel Pluralität verträgt die Diakonie?, Tübingen, 93–107.
- Albrecht, Christian (2013 c), Zur Einführung in die Themenstellung, in: Christian Albrecht (Hrsg.): Wieviel Pluralität verträgt die Diakonie?, Tübingen, 1–10.
- Albrecht, Christian (2016): Wozu ist die Diakonie fähig? Theologische Deutungen gegenwärtiger Herausforderungen, Tübingen.
- Antoine, Jörg (2015): Loyalitätsrichtlinie und Konfessionsgebundenheit des Trägers: kumulativ oder alternativ? Anmerkungen zu den Thesen des Brüsseler Kreises, in: Hanns-Stephan Haas; Dierk Starnitzke (Hrsg.): Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen, Stuttgart.
- Ashby, William Ross (1956): An Introduction to Cybernetics, London [dt.: Einführung in die Kybernetik. 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1985].
- Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive, Cambridge, MA [div. Aufl.].
- Bartels, Michael (2015): Diakonisches Profil & universal design. Diakonie zwischen Verkirchlichung und Verweltlichung des Christentums (Diakoniewissenschaft, Diakonienmanagement, 5), Baden-Baden.
- Bauer, Annemarie; Fröse, Marlies W. (2016), Verborgene Regeln und Barrieren in Organisationen. Aspekte habitusorientierter Beratung für hochqualifizierte Führungsfrauen, in: Marlies W. Fröse; Stephanie Kaudela-Baum; Frank E. P. Dievernich (Hrsg.): Emotion und Intuition in Führung und Organisation, 2., korrig. Aufl., Wiesbaden, 253–275.

- Bayer, Franz; Kühn, Harald (Hrsg.) (2013): *Prozessmanagement für Experten: Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen*, Berlin; Heidelberg.
- BBW-Leipzig (Hrsg.) (2013): *Philippusreihe 1: Planungsgutachten* (online unter: http://www.philippus-leipzig.de/fileadmin/user_upload/09_Philippus/Download/Philippus-Band1.pdf).
- BBW-Leipzig (Hrsg.) (2014): *Philippusreihe 3: Konzept* (online unter: http://www.philippus-leipzig.de/fileadmin/user_upload/09_Philippus/Download/Philippus-Band3.pdf).
- BBW-Leipzig (Hrsg.) (2016): *Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention im BBW Leipzig: Für eine gleichberechtigte Teilhabe in der beruflichen Bildung* (online unter: <http://www.bbwl-leipzig.de/aktuelles/downloads>).
- Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart (2011): *Organisationswandel und Change Management*, 3. Aufl., Brandenburg.
- Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.) (2012): *Prozessmanagement: ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 7. Aufl., Berlin; Heidelberg.
- Becker, Uwe (Hrsg.) (2011): *Perspektiven der Diakonie im gesellschaftlichen Wandel. Eine Expertise im Auftrag der Diakonischen Konferenz des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Deutschland*, 2. Aufl., Neukirchen-Vluyn.
- Beckert, Jens (2016): *Zukunftspraktiken in Organisationen. Kommentar zum Beitrag von Koch/Krämer/Reckwitz/Wenzel »Zum Umgang mit Zukunft in Organisationen - eine praxistheoretische Perspektive«*, in: *Managementforschung* 26, 1, 185–190.
- Bedford-Strohm, Heinrich (1993): *Vorrang für die Armen. Auf dem Weg zu einer theologischen Theorie der Gerechtigkeit*, Gütersloh.
- Bedford-Strohm, Heinrich (Hrsg.) (2008): *Von der »Barmherzigkeit« zum »Sozial-Markt«. Zur Ökonomisierung der sozialdiakonischen Dienste* (Jahrbuch Sozialer Protestantismus, 2), Gütersloh.
- Bentele, Günter; Nothhaft, Howard (2014): *Konzeption von Kommunikationsprogrammen*, in: Ansgar Zerfaß; Manfred Piwinger (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management - Wertschöpfung*, 2. Aufl., Wiesbaden, 607–632.
- Berner, Winfried (2012): *Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*, Stuttgart.
- Bertalanffy, Ludwig von (1951): *General Systems Theory. A New Approach to the Unity of Science*, in: *Human Biology* 23, 302–361.
- Beschorner, Thomas; Ulrich, Peter; Wettstein, Florian (Hrsg.) (2015): *St. Galler Wirtschaftsethik. Programmatik, Positionen, Perspektiven* (Ethik und Ökonomie, 16), Marburg.
- Biendarra, Ilona; Leis-Peters, Annette (2012): *Chapter 2 Germany. Overview of the National Situation*, in: Anders Bäckström (Hrsg.): *Welfare and Values in Europe. Transitions related to Religion, Minorities and Gender*, Uppsala, 13–54.
- Biermann, Tanja (2008): *Pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen*, Hamburg.
- Bingel, Gabriele (2011): *Sozialraumorientierung revisited. Geschichte, Funktion und Theorie sozialraumbezogener sozialer Arbeit*, Wiesbaden.
- Binner, Hartmut F. (2016): *Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement: systematische Problemlösungen zur Organisationsentwicklung und -gestaltung*, Wiesbaden.
- Bleicher, Knut (2017): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme*, 9., erw. Aufl., Frankfurt a.M.; New York.

- Bockenheimer-Lucius, Gisela; Dansou, Renate; Sauer, Timo (2012): Ethikkomitee im Altenpflegeheim. Theoretische Grundlagen und praktische Konzeption, Frankfurt a.M.
- Bölicke, Claus (Hrsg.) (2007): Standards in der Pflege: entwickeln - einführen - überprüfen, München; Jena.
- Boerner, Sabine u. a. (2002): Gender Diversity und Organisationserfolg. Eine kritische Bestandsaufnahme, in: zfbf (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung) 64, 37-70.
- Bonhoeffer, Dietrich (1998): Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft (Dietrich Bonhoeffer Werke (DBW) 8), Gütersloh.
- Braune-Krickau, Tobias (2015): Religion und Anerkennung. Ein Versuch über Diakonie als Ort religiöser Erfahrung (Praktische Theologie in Geschichte und Gegenwart, 17), Tübingen.
- Braune-Krickau, Tobias (2016): Die gelebte Religion der Diakonie. Praktisch-theologische Perspektiven auf das theologische Handeln, in: Zeitschrift für Theologie und Kirche (ZThK), 113, 384-406.
- Bubmann, Peter (2004): Gemeindepädagogik als Anstiftung zur Lebenskunst, in: Pastoraltheologie (Pth) 93, 99-114.
- Bucher, Anton (2007): Psychologie der Spiritualität. Handbuch, Weinheim; Basel.
- Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank (2005): Sozialraumorientierte Soziale Arbeit - ein Modell zwischen Lebenswelt und Steuerung. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV), 7/2005, 238-242 und 8/2005, 287-329.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016), 3. Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland, Berlin.
- Christa, Harald; Liedke, Ulf (2004): Wandel und Erneuerung: Schwerpunkte in der Entwicklung des Diakonischen Amtes von 1990 bis 2002, in: Ulfrid Kleinert (Hrsg.): So viel Anfang war nie. Sächsische Diakoniegeschichte in den 1990er Jahren, Leipzig, 17-34.
- Claß, Gottfried (2008): Herausforderung Diakonische Unternehmenskultur. Organisationstheoretische Erkenntnisse - theologische Reflexionen - praktische Konsequenzen. Mit einer Fallstudie zum Samariterstift Obersontheim (Management - Kirche - Diakonie, 1), Münster.
- Dabrock, Peter (2011): Diakonie. Die Gabe der Dienstgemeinschaft und die Aufgabe ihres Managements, in: Diakoniewissenschaftliches Institut - Jahrbuch 41, 204-230.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2004): Krisen und Modernisierungsschübe, in: Sozial Extra 28, 9, 19-23.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2015): Soziale Dienstleistungspolitik. Soziale Arbeit als Wohlfahrtsproduktion, Wiesbaden.
- Danz, Christian (2008): Religion, Diakonie und Ökonomie. Protestantisches Selbstverständnis im Horizont der modernen Marktwirtschaft, in: Gottfried Adam (Hrsg.): Schwerpunktthema Protestantische Identität im europäischen Kontext (Wiener Jahrbuch für Theologie 7), Münster, 71-85.
- Degen, Johannes (2003): Ein anderes Verständnis von Hilfe. Hilfeethos aus einer Religion der Freiheit, in: Johannes Degen: Freiheit und Profil. Wandlungen der Hilfekultur - Plädoyer für eine zukunftsfähige Diakonie, Gütersloh, 46-63.

- Deutscher Caritasverband (2001): Positionspapier »Der Deutsche Caritasverband als Anwalt und Partner Benachteiligter«, in: Markus Lehner; Michael Manderscheid (Hrsg.): Anwaltschaft und Dienstleistung. Organisierte Caritas im Spannungsfeld, Freiburg i. Br., 194–207.
- Diakonie–Stadtmission Dresden (2015): Diakonie-Zeitung, Nr. 1/2015: Menschen individuell unterstützen, Dresden.
- Diakonie–Stadtmission Dresden (2016 a): Mitgliederversammlung 2016: Bericht aus dem Leben der Diakonie–Stadtmission Dresden/Jahresabschluss 2015, Dresden.
- Diakonie–Stadtmission Dresden (2016 b): Diakonie–Zeitung, Nr. 2/2016: Gesellschaftlich mitwirken (online unter: <https://www.diakonie-dresden.de/aktuelles/detail/article/neue-ausgabe-der-diakonie-zeitung-erschienen.html>).
- Diakonischer Konvent (2011): »Daran erkenne ich Diakonie«. Anregungen für eine christliche Lebenskultur in diakonischen Einrichtungen, hrsg. vom Diakonischen Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens e.V., unter Mitarbeit von Michael Zimmermann.
- Diakonischer Rat der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens e. V.; Caritasrat des Caritasverbandes für das Bistum Dresden-Meißen e. V. (2011): Zur Zukunft sozialer Arbeit in Sachsen. Leitsätze des Diakonischen Rates und des Caritasrates (online unter: http://www.diakonie-sachsen.de/viomatrix/imgs/download/leits_tze_caritas_diakonie_4.pdf).
- Diakonisches Werk der EKD (2006): Leitbild und Selbstverständnis der Diakonie. Projekttagung (Diakonie Texte; 23/2006) (online unter: <https://www.diakonie.de/media/Texte-2006-23-Leitbild-Tagung.pdf>).
- Diakonisches Werk der EKD (Hrsg.) (2008): Charakteristika einer diakonischen Kultur, Diakonie Texte 1/2008 (online unter: www.diakonie-sh.de/fix/files/doc/DW-EKD%20Texte%2001-2008%20Charakteristika%20diakonische%20Kultur.pdf).
- Diakonisches Werk der EKD (Hrsg.) (o. J.): Leitbild »Diakonie – damit Leben gelingt« (online unter: <http://www.diakonie.de/leitbild-9146.html>).
- Dietz, Alexander; Gillich, Stefan (Hrsg.) (2013): Barmherzigkeit drängt auf Gerechtigkeit: Anwaltschaft, Parteilichkeit und Lobbyarbeit als Herausforderung für Soziale Arbeit und Verbände, Leipzig.
- Dietzfelbinger, Daniel (2014): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Dinges, Stefan; Heller, Andreas (2003): Wertemanagement in konfessionellen Krankenhäusern, in: Andreas Heller; Thomas Kroboth (Hrsg.): Organisationsethik: Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br., 381–403.
- Drilling, Matthias; Oehler, Patrik; Schnur, Olaf (2015): Über den emanzipatorisch-utopischen Gehalt von Sozialraumorientierung, in: Widersprüche. Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich 35, 135, 21–39.
- Dziewas, Ralf (2012): Diakonische Identität als Prozess. Das Management einer diakonischen Corporate Identity als Kernkompetenz diakonischer Unternehmensführung, in: Heinz Schmidt (Hrsg.): Organisation und Nächstenliebe, Gütersloh, 214–253.
- Eberhardt, Daniela (Hrsg.) (2013): Unternehmenskultur aktiv gestalten: Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst, Kultur & Sport, Berlin; Heidelberg.

- Eberl, Peter; Jäckel, Ariane; Klug, Christopher (2011): »Sensemaking«-Prozesse von Meta-Organisationen am Beispiel eines diakonischen Landesverbandes, in: Peter Conrad; Jörg Sydow (Hrsg.): Organisation und Umwelt, Wiesbaden, 1–39.
- EKD (1998): Herz und Mund und Tat und Leben: Grundlagen, Aufgaben und Zukunftsperspektiven der Diakonie. Eine evangelische Denkschrift, Gütersloh.
- EKD (2006): Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert, Hannover.
- EKD (2014): Es ist normal, verschieden zu sein: Inklusion leben in Kirche und Gesellschaft. Eine Orientierungshilfe des Rates der EKD, Gütersloh.
- EKD; DBK (Hrsg.) (1997): Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland, Hannover; Bonn.
- Emrich, Christin (2015): Nachhaltigkeits-Marketing-Management, Berlin u. a.
- Engelberty, Klaus (2015): Der lange Weg zur Sozialraumorientierung – Unterschiedliche Sichtweisen beim Umstrukturierungsprozess, in: Widersprüche. Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich 35, 135, 97–112.
- Erikson, Erik H. (1995): Identität und Lebenszyklus: drei Aufsätze, 15. Aufl., Frankfurt a.M.
- Essberger, Manuel; Gerbing, Joachim; Lutz, Tilman (2013): Sozialräumliche Angebote in Hamburg – Stationen einer »Entwicklung«, in: Dorothee Bittscheidt; Michael Lindenberg (Hrsg.): Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit: Jugendpolitisches Versprechen und die Routinen der Organisation, München, 37–53.
- Eurich, Johannes (2013 a): Diakonie als hybride Organisation zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft, in: Johannes Eurich; Wolfgang Maaser (Hrsg.): Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik, Leipzig, 239–257.
- Eurich, Johannes (2013 b): Diakonie als Partner und Anwalt sozial benachteiligter Menschen, in: Johannes Eurich; Wolfgang Maaser (Hrsg.): Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik, Leipzig, 122–139.
- Eurich, Johannes (2014): Profillose Diakonie? Zur Diskussion um die Begründung diakonischen Handelns, in: Glaube und Lernen 29, 33–43.
- Eurich, Johannes (2016): Die Auswirkung der religiösen Pluralisierung auf das Selbstverständnis der Diakonie, in: Traugott Jähnichen; Alexander-Kenneth Nagel; Katrin Schneiders (Hrsg.): Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände, Stuttgart, 88–98.
- Eurich, Johannes (Hrsg.) (2006): Diakonisches Handeln im Horizont gegenwärtiger Herausforderungen, DWI-Info 38, Heidelberg.
- Eurich, Johannes; Brink, Alexander (2005): Sozialphilosophie und unternehmensethische Aspekte von Führung auf der Grundlage von Anerkennung, in: Johannes Eurich u. a. (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Führungs- und Handlungskontexte (Forschung Gesellschaft), Wiesbaden, 139–160.
- Eurich, Johannes; Schnabel, Christoph (2014): Sozialpolitische Tendenzen in Europa aus der Perspektive der Diakonie. Überlegungen vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise, in: Traugott Jähnichen u. a. (Hrsg.): Soziales Europa? (Jahrbuch Sozialer Protestantismus, 7), Gütersloh, 258–277.

- Evers, Adalberg; Ewert, Benjamin (2010): Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen, in: Thomas Klatetzki (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven, Wiesbaden, 103-128.
- Evers, Ralf; Hußmann, Marcus; Liedke, Ulf; Wächter, Franziska (2014): Herausforderungen diakonischer Praxis: Befragung der Mitglieder und Fachreferent_innen im Diakonischen Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens e.V., Dresden (unveröffentl.).
- Evers, Ralf; Mummert, Louise (2008): Wer war diesem der Nächste? Oder: Wenn Gott ins Helfen einfällt, in: Ralf Hoburg (Hrsg.): Theologie der helfenden Berufe, Stuttgart, 27-41.
- Falck, Hans S. (1997): Membership. Eine Theorie der sozialen Arbeit, Stuttgart.
- Flessa, Steffen (2006): Helfen hat Zukunft. Herausforderungen und Strategien für karitative und erwerbsorientierte Sozialleistungsunternehmen. Göttingen.
- Flick, Uwe (1996): Psychologie des technisierten Alltags. Soziale Konstruktion und Repräsentation technischen Wandels in verschiedenen kulturellen Kontexten, Opladen.
- Flick, Uwe (1998): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Fowler, James W. (1991): Stufen des Glaubens: die Psychologie der menschlichen Entwicklung und die Suche nach Sinn, Gütersloh.
- Friebertshäuser, Barbara; Richter, Sophia; Boller, Heike (2013): Theorie und Empirie im Forschungsprozess und die »Ethnographische Collage« als Auswertungsstrategie, in: Barbara Friebertshäuser u. a. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 4. Aufl., Weinheim; München, 379-396.
- Friz, Albrecht; Hanselmann, Paul Gerhardt (2010): Wandel begleiten, Veränderung gestalten. Arbeitsbuch zu einer wertbezogenen Organisations- und Unternehmensentwicklung, Stuttgart.
- Fröse, Marlies W. (2009): Mixed Leadership - Presencing Gender in Organisations, in: Marlies W. Fröse; Astrid Szebel-Habig (Hrsg.): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung, Bern u. a., 17-57.
- Fröse, Marlies W. (2015): Transformationen in »sozialen« Organisationen. Verborgene Komplexitäten. Ein Entwurf, Würzburg.
- Fröse, Marlies W.; Kaudela-Baum, Stephanie; Dievernich, Frank E. P. (Hrsg.) (2016): Emotion und Intuition in Führung und Organisation, 2., korrig. Aufl., Wiesbaden.
- Früchtel, Frank; Cyprian, Gudrun; Budde, Wolfgang (2013): Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Textbook: Theoretische Grundlagen, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Fuchs, Ottmar (2014): Inklusion als theologische Leitkategorie!, in: Johannes Eurich; Andreas Lob-Hüdepohl (Hrsg.): Behinderung - Profile inklusiver Theologie, Diakonie und Kirche, Stuttgart, 12-36.
- Gabriel, Karl (2007): Caritas und Sozialstaat unter Veränderungsdruck: Analysen und Perspektiven, Berlin.
- Gärtner, Thomas (2011): Funkspruch vom Träumen, in: Dresdner Neue Nachrichten (DNN), 13.12.2011, 16.
- Georges, Karl Ernst (2012): Der neue Georges: Ausführliches Handwörterbuch Lateinisch-Deutsch, hrsg. von Thomas Baier, bearb. von Tobias Dänzer, Darmstadt, 2 Bde.

- Giddens, Anthony (1991): *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge.
- Giesel, Katharina D. (2007): *Leitbilder in den Sozialwissenschaften*, Wiesbaden.
- Gissel-Palkovich, Ingrid (2002): *Total Quality Management in der Jugendhilfe? Von der Qualitätssicherung zur umfassenden Qualitätsentwicklung in der sozialen Arbeit*, Münster u. a.
- Glasl, Friedrich (2014): *Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung*, in: Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piber (Hrsg.): *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*, 3., überarb. und erg. Aufl., Bern, 37-56.
- Göbel, Elisabeth (2013): *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*. 3. überarb. u. aktual. Aufl. (Unternehmensführung, 8515: Betriebswirtschaftslehre), Konstanz.
- Graf, Pedro; Spengler, Maria (2008): *Leitbild- und Konzeptentwicklung*, 5. Aufl., Augsburg.
- Güntert, Bernhard J.; Patzen, Martin (2002): *Internationalisierung von Gesellschaft und Wirtschaft: eine neue Herausforderung an die diakonische Unternehmenskultur*, in: Bernhard J. Güntert, Franz-Xaver Kaufmann, Udo Krolzik (Hrsg.): *Freie Wohlfahrtspflege und europäische Integration*. Gütersloh, 141-156.
- Haas, Hanns-Stephan (2010): *Theologie und Ökonomie. Management-Modelle - theologisch-ökonomische Grundlegung - Diskurspartnerschaft*. (Diakonie, 9) Stuttgart.
- Haas, Hanns-Stephan (2012): *Unternehmen für Menschen. Diakonische Grundlegung und Praxis Herausforderungen*. (Diakonie. Bildung - Gestaltung - Organisation, 11), Stuttgart.
- Haas, Hanns-Stephan; Starnitzke, Dierk (Hrsg.) (2015): *Diversität und Identität. Konfessionsbindung und Überzeugungspluralismus in caritativen und diakonischen Unternehmen*, Stuttgart.
- Habermas, Jürgen (1971): *Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz*, in: Jürgen Habermas; Niklas Luhmann: *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie: Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt a.M., 101-141.
- Habermas, Jürgen (1987 a): *Theorie des kommunikativen Handelns*, 1, Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, 4., durchges. Aufl., Frankfurt a.M.
- Habermas, Jürgen (1987 b): *Theorie des kommunikativen Handelns*, 2 Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, 4., durchges. Aufl., Frankfurt a.M.
- Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut (HWWI) (2016): *Dauerhaft ungleich - berufsspezifische Lebenserwerbseinkommen von Frauen und Männern in Deutschland. Kurzfassung einer Studie des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Instituts (HWWI)*, Berlin
- Handschuck, Sabine; Schröer, Hubertus (2012): *Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung*, Augsburg.
- Hans-Böckler-Stiftung; EKD; Diakonie Deutschland; ver.di (2015): *5 Thesen für eine sozial gerechte Gesellschaft*. http://www.diakonie.de/media/5-Thesen-sozial-gerechte-Gesellschaft_Maerz2015.pdf.
- Härle, Wilfried (1987): *Luthers Zwei-Regimenten-Lehre als Lehre vom Handeln Gottes*, in: Wilfried Härle; Rainer Preul (Hrsg.): *Marburger Jahrbuch Theologie* 1, Marburg, 12-32.

- Hartmann, Mathias (2015): Motivation und Bindung der Mitarbeiter durch kompetente Führung, in: Peter Helbich; Peter Oberender; Jürgen Zenker (Hrsg.): Diakonische Perspektiven für innovative Strategien. Impulse für eine nachhaltige Unternehmensführung in der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft. Stuttgart, 103-113.
- Haslinger, Herbert (2006): Die Frage nach dem Proprium kirchlicher Diakonie, in: Volker Herrmann (Hrsg.): Studienbuch Diakonik Bd. 2: Diakonisches Handeln, diakonisches Profil, diakonische Kirche, Neukirchen-Vluyn, 160-174.
- Haslinger, Herbert (2009): Diakonie. Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche, Paderborn.
- Hatch, Mary Jo (2011): Organizations. A Very Short Introduction, Oxford.
- Hauschildt, Eberhard (2000): Wider die Identifikation von Diakonie und Kirche. Skizze vom Nutzen einer veränderten Verhältnisbestimmung, in: Pastoraltheologie (PTh) 89, 411-415.
- Hauschildt, Eberhard (2014): Anschlussfähigkeit und Proprium von »Diakonie«. Zwischen Fachlichkeit, Ethik und Theologie, in: Glaube und Lernen 29, 44-61.
- Hegner, Friedhart; Starnitzke, Dierk (2010): Institution/Organisation, in: Volker Herrmann u. a. (Hrsg.): Theologie und Soziale Wirklichkeit: Grundbegriffe, Stuttgart, 127-136.
- Heifetz, Ronald Abadian; Grashow, Alexander; Linsky, Martin (2009): The Practice of Adaptive Leadership. Tools and Tactics for Changing your Organization and the World, Cambridge, MA.
- Herbst, Dieter (2009): Corporate Identity: Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität; Leitbild und Unternehmenskultur; Image messen, gestalten und überprüfen, 4. Aufl., Berlin.
- Hermelink, Jan (2006): Diakonie als Kirche - Kirche als Diakonie. Kirchentheoretische Fragen an die diakonische Führungskompetenz, in: Reiner Anselm; Jan Hermelink (Hrsg.): Der Dritte Weg auf dem Prüfstand. Theologische, rechtliche und ethische Perspektiven des Ideals der Dienstgemeinschaft in der Diakonie (Management Symposium), Göttingen, 17-31.
- Herms, Eilert (2007): Das christliche Verständnis vom Menschen in den Herausforderungen der Gegenwart, in: Eilert Herms: Zusammenleben im Widerstreit der Weltanschauungen. Beiträge zur Sozialethik, Tübingen, 1-24.
- Herriger, Norbert (1997): Empowerment in der Sozialen Arbeit, Stuttgart.
- Herrmann, Volker; Schmidt, Heinz (Hrsg.) (2010): Diakonisch führen im Wettbewerb. Herausforderungen und Aufgaben (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg, 41), Heidelberg.
- Herrnhuter Diakonie (Hrsg.) (2013): Es ist normal, verschieden zu sein. Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung, Herrnhut (online unter: <http://www.herrnhuter-diakonie.de/unser-aktionsplan/>).
- Herzka, Michael (2012): Gerechtigkeit als Profession - Führungsethik in Sozialen Organisationen, in: Herbert Bassarak; Sebastian Noll (Hrsg.): Personal im Sozialmanagement, Wiesbaden, 169-182.
- Hildemann, Klaus D. (2009): Charismatische Führungspersönlichkeit und soziale Verantwortung, in: Johannes Eurich, Alexander Brink (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen (Soziale Investitionen), Wiesbaden, 91-97.

- Hilpert, Konrad (2001): Prinzip Anwaltschaftlichkeit. Annäherungen, in: Markus Lehner; Michael Manderscheid (Hrsg.): Anwaltschaft und Dienstleistung. Organisierte Caritas im Spannungsfeld, Freiburg i. Br., 77–94.
- Hoburg, Ralf (2008): Der religiöse Grund des Helfens. Anthropologische Tiefenstrukturen des sozialen Handelns, in: Ralf Hoburg (Hrsg.): Theologie der helfenden Berufe, Stuttgart, 168–182.
- Hofmann, Beate (2010): Diakonische Unternehmenskultur: Handbuch für Führungskräfte, 2. Aufl., Stuttgart.
- Hofmann, Beate (2015): Diakonische Unternehmenskultur zur Entwicklung neuer Strategien, in: Peter Helbich; Peter Oberender; Jürgen Zenker (Hrsg.): Diakonische Perspektiven für innovative Strategien. Impulse für eine nachhaltige Unternehmensführung in der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft, Stuttgart, 82–94.
- Hofmann, Beate (2016): Diakonische Identitätsbildung in einer religiös pluralen Gesellschaft – unternehmenskulturelle Perspektiven, in: Traugott Jähnichen u. a. (Hrsg.): Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände, Stuttgart, 99–110.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2011): Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 5. Aufl., München.
- Homma, Norbert; Bauschke, Rafael (2015): Unternehmenskultur und Führung: den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Huber, Wolfgang (2011): Die zukünftige Gestalt der Diakonie, in: Heinz-Werner Frantzmann u. a. (Hrsg.): Genau so anders: zum evangelischen Profil der Diakonie, Düsseldorf, 16–27.
- Huber, Wolfgang (2012): Von der Freiheit. Perspektiven für eine solidarische Welt. München.
- Hußmann, Marcus (2017): »Sozialräumlich handeln«. Vortrag im Rahmen der Studie »Jugendhilfeplanung im Sozialraum«, Dresden (unveröffentl.).
- Ihmig, Harald (2009): Wunder der Diakonie, in: Matthias Nauwerth u. a. (Hrsg.): Schon lange unterwegs! Und jetzt: wohin? Reflexionen zu Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Diakonie anlässlich des Wichernjahres 2008, München, 205–218.
- IQ-Netzwerk Thüringen (2014), Chancen der Interkulturellen Öffnung. Eine Handreichung für die Altenpflege in Thüringen, Jena.
- Jäger, Alfred (1993): Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik, 4. Aufl., Gütersloh.
- Jäger, Alfred (1996): Hard- und Softmanagement im sozialen Unternehmen, in: Peter Boskamp; Rudolf Knapp (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied u. a., 53–68.
- Jäger, Alfred (1997): Theologie im diakonischen Unternehmen der Zukunft, in: Wolfgang Helbig (Hrsg.): Positionen und Erfahrungen: Unternehmensphilosophie in der Diakonie, Hannover, 77–89.
- Jäger, Alfred (2005): Führung als Lenkung und Gestaltung im diakonischen Unternehmen, in: Günter Ruddat; Gerhard Schäfer (Hrsg.): Diakonisches Compendium, Göttingen, 271–286.

- Jäger, Alfred (2006): Die theologische Achse diakonischer Unternehmenspolitik, in: Volker Herrmann (Hrsg.): Studienbuch Diakonik, 2: Diakonisches Handeln, diakonisches Profil, diakonische Kirche, Neukirchen-Vluyn, 175-184.
- Jähnichen, Traugott (2005): Im Spagat zwischen theologischem Anspruch und ökonomischen Zwängen: Die »Dienstgemeinschaft« und der arbeitsrechtliche Sonderweg kirchlicher Krankenhäuser vor der Bewährungsprobe, in: Johannes Eurich u. a. (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Führungs- und Handlungskontexte, Wiesbaden (Forschung Gesellschaft), 265-283.
- Jähnichen, Traugott (2016): Im Spannungsfeld von Professionalisierung, Ökonomisierung und religiöser Pluralisierung – Konflikte um die evangelische Identität der Diakonie, in: Traugott Jähnichen u. a. (Hrsg.): Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände, Stuttgart, 46-64.
- Jähnichen, Traugott (Hrsg.) (2015): Dritter Weg? Arbeitsbeziehungen in Kirche und Diakonie. (Jahrbuch Sozialer Protestantismus 8), Gütersloh.
- Jost, Hans Rudolf (2003): Unternehmenskultur: Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden, Zürich.
- Jüngel, Eberhard (2002): Hoffen, Handeln – und Leiden. Zum christlichen Verständnis des Menschen aus theologischer Sicht, in: Eberhard Jüngel Beziehungsreich. Perspektiven des Glaubens, Stuttgart, 13-40.
- Karmasin, Matthias (2007): Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation, in: Manfred Piwinger; Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 71-87.
- Karmasin, Matthias; Weder, Franzisca (2014): Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation, in: Manfred Piwinger; Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 2. Aufl., 81-103.
- Kaufmann, Dieter (Hrsg.) (2013): Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft. Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien. Stuttgart.
- Kessl, Fabian; Maurer, Susanne (2005): »Soziale Arbeit«, in: Fabian Kessl u. a. (Hrsg.): Handbuch Sozialraum, Wiesbaden, 111-128.
- Kessl, Fabian; Reutlinger, Christian (2007), Sozialraum. Eine Einführung, Wiesbaden.
- Kessl, Fabian; Reutlinger, Christian; Maurer Susanne; Frey, Oliver (Hrsg.) (2005), Handbuch Sozialraum, Wiesbaden.
- Klatetzki, Thomas (1995): Die Variation von Modellen. Reflexives Handeln in Jugendhilfestationen, in: Thomas Klatetzki (Hrsg.): Flexible Erziehungshilfen. Ein Organisationskonzept in der Diskussion, 2. Aufl., Münster, 42-52.
- Klatetzki, Thomas (2010): Zur Einführung. Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation als Typus, in: Thomas Klatetzki (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven, Wiesbaden, 7-24.
- Kleinert, Ulfrid (Hrsg.) (2004): So viel Anfang war nie: sächsische Diakoniegeschichte in den 1990er Jahren, Leipzig.
- Klessmann, Michael (2012): Seelsorge: Begleitung, Begegnung, Lebensdeutung im Horizont des christlichen Glaubens; ein Lehrbuch, 4. Aufl., Neukirchen-Vluyn.

- Klie, Thomas; Pfundstein, Thomas (2005): *Pflege ohne Gewalt? Freiheitsentziehende Maßnahmen in Pflegeheimen – Entwicklung von Präventions- und Handlungsmaßnahmen*, Köln.
- kom-zen (2016): *Interkulturelle Öffnung von stationären Einrichtungen der Altenpflege*. Handreichung, Berlin.
- Königswieser, Roswita u. a. (Hrsg.) (2013): *Systemische Unternehmensberatung: die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis*, Stuttgart.
- Körtner, Ulrich H. J. (2009): Für einen mehrdimensionalen Spiritualitätsbegriff: eine interdisziplinäre Perspektive, in: Eckhard Frick; Traugott Roser (Hrsg.): *Spiritualität und Medizin: gemeinsame Sorge um den kranken Menschen*, Stuttgart, 26–34.
- Körtner, Ulrich H. J. (2010): *Diakonie im Spannungsfeld zwischen Qualität, christlichem Selbstverständnis und Wirtschaftlichkeit*, in: *Wege zum Menschen (WzM)* 62, 155–167.
- Körtner, Ulrich H. J. (2015): *Nächstenliebe, Freiheit und Fürsorglichkeit. Ethische Herausforderungen der Diakonie zwischen Autonomie und Angewiesenheit*, in: Peter Helbich; Peter Oberender; Jürgen Zenker (Hrsg.): *Diakonische Perspektiven für innovative Strategien. Impulse für eine nachhaltige Unternehmensführung in der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft*, Stuttgart, 57–72.
- Kostka, Ulrike; Riedl, Anna Maria (2009): *Ethisch entscheiden im Team: ein Leitfaden für soziale Einrichtungen*, Freiburg i. Br.
- Krappmann, Lothar (2000): *Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*, 9. Aufl., Stuttgart.
- Krolzik, Volker (2013): *Kultur gestalten. Zum Führungsverständnis diakonischer Einrichtungen*, in: *Der Bote* 102, 13–18.
- Krolzik, Udo (2015): *Mit Werten führen – die Stärkung des diakonischen Profils in der Mitarbeiterschaft*, in: Peter Helbich; Peter Oberender; Jürgen Zenker (Hrsg.): *Diakonische Perspektiven für innovative Strategien. Impulse für eine nachhaltige Unternehmensführung in der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft*, 114–123.
- Krolzik, Volker (2016): *Diakonie als christliches Unternehmen. Was prägt und trägt diakonische Einrichtungen im säkularen Kontext?*, in: *Widersprüche* 36, 2, 111–115.
- Künkel, Christoph (2013): *Müssen Mitarbeitende der Diakonie Mitglieder der Kirche sein?*, Hannover.
- Kunstreich, Timm (2014): *Grundkurs Soziale Arbeit. Sieben Blicke auf Geschichte und Gegenwart Sozialer Arbeit 1: Blicke auf die Jahre 1850, 1890, 1925 und 1935*, 5. Aufl., Bielefeld.
- Lambers, Helmut (2015): *Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell*, Weinheim u. a.
- Landhäußer, Sandra (2009): *Communityorientierung in der Sozialen Arbeit. Die Aktivierung von sozialem Kapital*, Wiesbaden.
- Langhanky, Michael; Frieß, Cornelia; Hußmann, Marcus; Kunstreich, Timm (2004): *Erfolgreich sozial-räumlich handeln. Die Evaluation der Hamburger Kinder- und Familienhilfzentren*, Bielefeld.
- Lauster, Jörg (2015): *Die Verzauberung der Welt: eine Kulturgeschichte des Christentums*, 3. Aufl., Darmstadt.

- Lechner, Christoph; Hettich, Erwin (2014): Metaorganisationen, in: Zeitschrift Führung + Organisation 5, 333-339.
- Lechner, Martin; Gabriel, Angelika (Hrsg.) (2009): Religionssensible Erziehung: Impulse aus dem Forschungsprojekt »Religion in der Jugendhilfe« (2005-2008), München.
- Liedke, Ulf (2004): Übergänge - Anschlüsse - Inspiration. Zur Ortsbestimmung von Theologie an Evangelischen Fachhochschulen für Sozialwesen, in: Pastoraltheologie (PTh) 93, 247-262.
- Liedke, Ulf (2015): Profil als Prozess. Grundzüge eines diakonischen Profildialogs, in: Pastoraltheologie (PTh) 104, 3-20.
- Lob-Hüdepohl, Andreas (2007): Berufliche Soziale Arbeit und die ethische Reflexion ihrer Beziehungs- und Organisationsformen, in: Andreas Lob-Hüdepohl; Walter Lesch (Hrsg.): Ethik Sozialer Arbeit: Ein Handbuch, Paderborn u. a., 113-161.
- Löw, Martina; Sturm, Gabriele (2005): Raumsoziologie, in: Kessler, Fabian u. a. (Hrsg.): Handbuch Sozialraum, Wiesbaden, 31-48.
- Lohmann, David (1997): Das Bielefelder Diakonie-Managementmodell (Leiten, Lenken, Gestalten, 1), Gütersloh.
- Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Aufl., Stuttgart.
- Luhmann, Niklas (1982): Funktion der Religion, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (2005): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen, in: Niklas Luhmann: Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Wiesbaden, 5. Aufl., 167-186.
- Luhmann, Niklas (2015): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, 16. Aufl., Frankfurt a.M.
- Luther, Henning (1986): Alltagssorge und Seelsorge: Zur Kritik am Defizitmodell des Helfens, in: Wege zum Menschen (WzM) 38, 2-17.
- Luther, Henning (1988), Wahrnehmen und Ausgrenzen oder die doppelte Verdrängung - Zur Tradition des seelsorgerlichen-diakonischen Blicks, in: Theologia Practica (ThPr) 23, 475-484.
- Luther, Martin (2006): De servo arbitrio/Vom unfreien Willensvermögen, in: Martin Luther, Lateinisch-deutsche Studienausgabe, hrsg. von Wilfried Härle, 1: Der Mensch vor Gott, Leipzig, 219-662.
- Maak, Thomas; Ulrich, Peter (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart.
- Malik, Fredmund (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 4. Aufl., Bern.
- Mann, Thomas (2005): Die Erzählungen, Frankfurt a.M.
- Mannheim, Karl (1970): Beiträge zur Theorie der Weltanschauungsinterpretation, in: Karl Mannheim (Hrsg.): Wissenssoziologie, Neuwied, 91-154.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2013): Experteninterviews - wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Barbara Friebertshäuser u. a. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Aufl., Weinheim, München, 457-471.

- Michell-Auli, Peter; Schwemmler, Martin (2008): Integriertes Management mit der Balanced Scorecard. Ein Praxis-Leitfaden für Sozialunternehmen, Stuttgart.
- Mletzko, Uwe (2000): Das Leitbild als theologisches Element der Qualitätssicherung, in: *Diakonie-Jahrbuch 2001*, Reutlingen, 69–72.
- Moltmann, Jürgen (2006): *Diakonie im Horizont des Reiches Gottes (1977)*, in: Volker Herrmann (Hrsg.): *Studienbuch Diakonie, 2, Diakonisches Handeln, diakonisches Profil, diakonische Kirche*, Neukirchen-Vluyn, 324–340.
- Moos, Gabriele; Klug, Wolfgang (2009): *Basiswissen Wohlfahrtsverbände*, München.
- Moos, Thorsten (2015): *Diakonische Kultur. Von der Popularität einer Programmformel*, in: *Praktische Theologie (PrTh)* 50, 220–225.
- Morgan, Gareth (1997): *Images of Organization*, Thousand Oaks, CA.
- Müller-Stewens, Günter (2009): *Strategische Entwicklungsprozesse*, in: Rolf Dubs u. a. (Hrsg.): *Einführung in die Managementlehre*, Bern; Stuttgart; Wien, 39–84.
- Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf (2014): *Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*, 6. Aufl., Stuttgart.
- Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf (2015): *Einführung in die systemische Strategieentwicklung*, Heidelberg.
- Nassehi, Armin (2004): *Ethik der Diakonie aus organisationssoziologischer Perspektive*, in: Michael Schibilsky; Renate Zitt (Hrsg.): *Theologie und Diakonie*, Gütersloh, 177–186.
- Nassehi, Armin (2011): *Gesellschaft der Gegenwart. Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft, II*, Berlin.
- Nauerth, Matthias (2009): *Und jetzt: wohin? Anmerkungen zur akademischen Ausbildung in Sozialer Arbeit und Diakonie*, in: Matthias Nauerth u. a. (Hrsg.): *Schon lange unterwegs! Und jetzt: wohin? Reflexionen zu Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Diakonie anlässlich des Wichernjahres 2008*, München, 13–24.
- Nauerth, Matthias (2013): *Bunte Koalition statt Glaubensgemeinschaft. Reflexionen zur Identität diakonischer Organisationen*, in: *Praktische Theologie (PrTh)*, 48 (2013), 169–174.
- Nauerth, Matthias; Lindenberg, Michael (2009): *Diakonische Identität auf dem Markt, Sechs Thesen und ein Vorschlag*, in: Matthias Nauerth u. a. (Hrsg.): *Schon lange unterwegs! Und jetzt: wohin?* München, 281–291.
- Nauerth, Werner (2014): *Werteorientiertes Management mit Kennzahlen. Unternehmensethische Grundlagen, wertorientierte Konzepte, diakoniespezifische Konkretionen*, Baden-Baden.
- Nowak, Kurt (1995): *Historische Wurzeln der Entkirchlichung in der DDR*, in: Heinz Sahner; Stefan Schwendner (Hrsg.) (Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS)): *27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie – Gesellschaften im Umbruch: Sektionen und Arbeitsgruppen*, Opladen, 665–669.
- Orlikowski, Wanda J. (1996): *Improvising Organizational Transformation over Time. A Situated Change Perspective*, in: *Information Systems Research* 7, 1, 63–92.
- Orthey, Frank Michael (2013): *Systemisch Führen. Grundlagen, Methoden, Werkzeuge (Systemisches Management)*, Stuttgart.
- Peters, Theo (2015): *Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen*,

- Pohl, Michael; Fallner, Heinrich (2010): Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Popp-Baier, Ulrike (1998): Das Heilige im Profanen – Religiöse Orientierungen im Alltag. Eine qualitative Studie zu religiösen Orientierungen von Frauen aus der charismatisch-evangelikalen Bewegung. Amsterdam.
- Porras, Jerry I.; Silvers, Robert C. (1991): Organization Development and Transformation, in: Annual Review of Psychology 42, 51–78.
- Porter, Lyman W.; Lawler, Edward E.; Hackman, J. Richard (1975): Behavior in Organizations, New York.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, 4. Aufl., München.
- Rätz-Heinisch, Regina; Ackermann, Timo; Pudelko, Thomas (2010): Fall und Feld. Sozialraumorientierung der Kinder- und Jugendhilfe. Theoretische Diskurse und Untersuchung einer exemplarischen Praxis in Berlin, Berlin u. a.
- Reber, Joachim (2009): Spiritualität in sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge – spirituelle Bildung – spirituelle Unternehmenskultur, Stuttgart.
- Reber, Joachim (2013): Christlich-spirituelle Unternehmenskultur, Stuttgart.
- Reuter, Hans-Richard (2006): Kirchenspezifische Anforderungen an die privatrechtliche berufliche Mitarbeit in der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie, in: Reiner Anselm; Jan Hermelink (Hrsg.): Der Dritte Weg auf dem Prüfstand. Theologische, rechtliche und ethische Perspektiven des Ideals der Dienstgemeinschaft in der Diakonie, Göttingen, 33–68.
- Reutlinger, Christian (2009): Vom Sozialraum als Ding zu den subjektiven Raumdeutungen. Sozialgeografische Problematisierung der »sozialpädagogischen Rede von der Sozialraumorientierung« (online unter: sozialraum.de; Zugriff unter: <http://www.sozialraum.de/reutlinger-vom-sozialraum-als-ding.php>).
- Rich, Arthur (1991): Wirtschaftsethik, 1, Grundlagen in theologischer Perspektive, 4. Aufl., Gütersloh.
- Rose, Miriam; Wermke, Michael (Hrsg.) (2016): Religiöse Rede in postsäkularen Gesellschaften, Leipzig.
- Rüegger, Heinz; Sigrist, Christoph (2011): Diakonie – eine Einführung: zur theologischen Begründung helfenden Handelns, Zürich.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2004): Das neue St. Galler Management-Modell, in: Rolf Dubs u. a. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Bern, 65–141.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2005): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, 2. Aufl., Bern; Stuttgart; Wien.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2007): Aufbauendes Management im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit, in: Hanns-Stephan Haas, Udo Krolzik (Hrsg.): Diakonie unternehmen. Alfred Jäger zum 65. Geburtstag, Bd. 3. Stuttgart (Diakonie. Bildung - Gestaltung - Organisation, 3), 153–177.
- Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2017): Das St. Galler Management-Modell. 3., korrig. Aufl., Bern.

- Rüegg-Stürm, Johannes; Schedler, Kuno; Schumacher, Thomas (2015): Multirationales Management. Fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalität in Organisationen, in: OrganisationsEntwicklung 2, 4-11.
- Salomon, Alice (1997): Frauenemanzipation und Soziale Verantwortung. Ausgewählte Schriften 1, hrsg. von Adriana Feustel, Neuwied u. a.
- Schäfer, Gerhard (2012): Kirche und Diakonie. Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Heinz Schmidt; Klaus D., Hildemann (Hrsg.): Nächstenliebe und Organisation, Leipzig, 123-148.
- Schedler, Kuno; Rüegg-Stürm, Johannes (Hrsg.) (2013): Multirationales Management: Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation, Bern.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M.; New York.
- Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2014): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Schlick, Gerhard H. (2001): Projektmanagement - Gruppenprozesse - Teamarbeit: Wege, Hilfen und Mittel zu schnittstellen-minimierter Problemlösungskompetenz, 4. Aufl., Renningen-Malmsheim.
- Schmidbauer, Wolfgang (1992): Hilflöse Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe, Reinbek bei Hamburg.
- Schmidt, Heinz (2016): Soziale Anwaltschaft in der Diakonie, in: Diakoniewissenschaftliches Institut - Jahrbuch 2014/15, Heidelberg, 83-96.
- Schödlbauer, Cornelia (2017): Professionelle Kommunikation und Feedback im heterogenen Führungsalltag, in: Corinna von Au (Hrsg.): Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme (Leadership und Angewandte Psychologie), Wiesbaden, 117-136.
- Scholz, Christian; Hofbauer, Wolfgang (1990): Organisationskultur: Die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden.
- Schreyögg, Georg (2012): Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis, Wiesbaden.
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2014): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Beruf, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Schröer, Hubertus (2007): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten, München u. a.
- Schuhlen, Axel (2009): Leadership und Nonprofit Governance, in: Johannes Eurich; Alexander Brink (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen, Wiesbaden 2009, 101-110.
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): Organisation, 6. Aufl., München.
- Schweitzer, Albert (2016): Kultur und Ethik, in: Albert Schweitzer: Kulturphilosophie. Verfall und Wiederaufbau der Kultur. Kultur und Ethik, 2. Aufl., München.
- Schweitzer, Friedrich (2005): Das Recht des Kindes auf Religion: Ermutigungen für Eltern und Erzieher, 2. Aufl., Gütersloh.

- Schwöbel, Christoph (2002): Menschsein als Sein-in-Beziehung. Zwölf Thesen für eine christliche Anthropologie, in: Christoph Schwöbel: Gott in Beziehung. Studien zur Dogmatik, Tübingen, 193-226.
- Simon, Fritz B. (2015): Einführung in die systemische Organisationstheorie, 5. Aufl., Heidelberg.
- Staehe, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.
- Staub, Tobias (2013): Diakonisches Hilfehandeln als Vertrauensbeziehung. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung diakonischer Finanzierungsstrukturen. (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg, 51) Leipzig.
- Starnitzke, Dierk (2006): Diakonie im Interaktions-, Organisations- und Gesellschaftsbezug, in: Volker Herrmann (Hrsg.): Studienbuch Diakonie, 2: Diakonisches Handeln, diakonisches Profil, diakonische Kirche, Neukirchen-Vluyn, 117-143.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Gesundheitspersonal nach Berufen und Geschlecht, online unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Gesellschaft-Staat/Gesundheit/Gesundheitspersonal/Tabellen/Berufe.html>
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2016): Statistisches Jahrbuch Sachsen 2016, Kamenz (online unter: <https://www.statistik.sachsen.de/html/46889.htm>)
- Steinkamp, Norbert; Gordijn, Bert (2010): Ethik in Klinik und Pflegeeinrichtung: ein Arbeitsbuch, 3. Aufl., Köln.
- Stippler, Maria; Moore, Sadie; Rosenthal, Seth; Dörffer, Tina (2014): Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends (Leadership series), 4. Aufl., Gütersloh.
- Stolz, Jörg (2006): Kirche im Wettbewerb. Religiöse und säkulare Konkurrenz in der modernen Gesellschaft, in: Cla Reto Famos, Ralph Kunz (Hrsg.): Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung, Zürich, 95-116.
- Straub, Jürgen (2007): Kultur, in: Jürgen Straub u. a. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz, Stuttgart, 7-23.
- Strohm, Theodor (2005): Diakonie in der modernen Gesellschaft, in: Gerhard Ruddat, Gerhard Schäfer (Hrsg.): Diakonisches Kompendium, Göttingen, 68-90.
- Taylor, Charles (2014): Das Unbehagen an der Moderne, 8. Aufl., Frankfurt a.M.
- ten Have, Steven; ten Have, Wouter; Huijsmans, Anne-Bregje; van der Eng, Niels (2015): Change Competency. Implementing Effective Change, New York u. a.
- Theißen, Gerd (1998): Die Bibel diakonisch lesen: Legitimitätskrise des Helfens und der Barmherzige Samariter, in: Gerhard K. Schäfer; Theodor Strohm (Hrsg.): Diakonie - biblische Grundlagen und Orientierungen. Ein Arbeitsbuch (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts 2), 3. Aufl., Heidelberg, 376-401.
- Theunissen, Georg (2000): Wege aus der Hospitalisierung. Empowerment in der Arbeit mit schwerstbehinderten Menschen, 2. Aufl., Bonn.
- Ueberschär, Ellen (2009): Frauen in der Führung der Kirche - das Unmögliche ist möglich, in: Marlies W. Fröse; Astrid Szebel-Habig (Hrsg.): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung, Bern u. a., 195-211.

- Ulrich, Hans; Krieg, Walter (1973): Das St. Galler Management-Modell. 2. Aufl., Bern.
- Ulrich, Peter (2009): Führungsethik, in: Wilhelm Korff (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik 4, Gütersloh, 230–248.
- Ulrich, Peter (2016): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 5., durchges. Aufl., Bern.
- Vahs, Dietmar (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Aufl., Stuttgart.
- Vogelbusch, Friedrich (2017): BWL sozial. Entwicklung einer modernen Managementlehre für Sozialunternehmen, Köln.
- Volbers, Jörg (2014): Performative Kultur. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Watzlawick, Paul u. a. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 11. Aufl., Bern.
- Weber, Joachim (2001): Diakonie in Freiheit? Eine Kritik diakonischen Selbstverständnisses, Bochum.
- Weber, Joachim (2003): Diakonie zwischen Dienst, Dienstleistung und Freiheit. Perspektiven des Helfens jenseits von Markt und Moral, in: Pastoraltheologie (PTh) 92, 334–350.
- Weder, Franzisca (2010): Organisationskommunikation und PR, Wien.
- Weick, Karl E. (1979): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a.M.
- Weick, Karl E.; Quinn Robert E. (1999): Organizational Change and Development, in: Annual Review of Psychology, 50, 361–386.
- Welker, Michael (1997): Brennpunkt Diakonie. Rudolf Weth zum 60. Geburtstag, Neukirchen-Vluyn.
- Westermann, Claus (1985): Genesis 1–11 (Teil 1), Berlin.
- Westfeld, Bettina (2017): Innere Mission und Diakonie in Sachsen 1867–2017, Leipzig.
- Wettreck, Rainer; Drews-Valle, Veronika (2013): Diakonie als Vertrauensmarke gestalten. Zur strategischen Notwendigkeit integraler Kulturentwicklung diakonischer Unternehmen, in: Praktische Theologie (PrTh) 48, 236–251.
- Wichern, Johann Hinrich (1914): Die Innere Mission der deutschen evangelischen Kirche. Eine Denkschrift an die deutsche Nation (1849), 5. Aufl., Hamburg.
- Wieland, Josef (2004): Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Josef Wieland (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg, 13–52.
- Wieland, Josef (2016): Wirtschaftsethik. Reformation heute. Hrsg. vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, Hannover.
- Wien, Andreas; Franzke, Normen (2014): Unternehmenskultur: zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor, Wiesbaden.
- Wiener, Norbert (1948): Cybernetics. Or Control and Communication in the Animal and the Machine, New York.
- Wiesner, Wolfgang (1959): Organismen Strukturen Maschinen, Frankfurt a.M.
- Wolff, Stephan (2007): Dokumenten- und Aktenanalyse, in: Uwe Flick; Ernst von Kardorff; Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 5. Aufl., Reinbek bei Hamburg, 502–513.

- Zapp, Hanna (2009): Frauen in Führungspositionen der Kirchen: Erfahrungen, Thesen, Themen zum Mitdenken, Querdenken und Weiterdenken, in: Marlies W. Fröse; Astrid Szebel-Habig (Hrsg.): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung, Bern u. a., 213-221.
- Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Zerfaß, Ansgar (2014 a): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling, in: Ansgar Zerfaß; Manfred Piwinger (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management - Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden, 21-79.
- Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management - Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Ziemer, Jürgen (2013): Andere im Blick. Diakonie, Seelsorge, Mission, Leipzig.