



Berlin, 07.05.2015

„Loyalitätsobliegenheiten – Identität eines Diakonischen Unternehmens

Einführende Erläuterung

Auf der außerordentlichen Mitgliederversammlung des VdDD am 12.11.2014 wurde das Positionspapier „Loyalitätsanforderungen an Mitarbeitende in diakonischen Unternehmen unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen“ (Seite 1 - 5) vorgestellt, diskutiert und verschiedet. Darüber hinaus wurde befürwortet, ergänzend eine Arbeitshilfe zu erstellen, die „einrichtungsbezogene Rahmenbedingungen und Begleitmaßnahmen im Blick auf diakonische Identität von Unternehmen skizziert und Spannweiten des möglichen Umgangs festhält.“

Diese das Positionspapier ergänzende und mit ihm inhaltlich eng verknüpfte Arbeitshilfe wurde nachfolgend (Seite 6 - 10) auf Beschluss des VdDD-Vorstands vom 27.02.2015 der Mitgliederversammlung am 07.05.2015 zur Diskussion vorgelegt und zustimmend zur Kenntnis genommen.

A) Loyalitätsanforderungen an Mitarbeitende unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen

Argumentationslinien in der aktuellen Diskussion

Die Richtlinie des Rates der EKD über die Anforderungen der privatrechtlichen beruflichen Mitarbeit in der evangelischen Kirche und in der Diakonie (vom 1. Juli 2005; sog. „Loyalitätsrichtlinie“) stellt grundsätzlich fest, dass alle Mitarbeitenden in Kirche und Diakonie in unterschiedlicher Weise dazu beitragen, den kirchlichen Auftrag (Bezeugung des Evangeliums in Wort und Tat) zu erfüllen. Dieser Auftrag ist die Grundlage der Rechte und Pflichten von Anstellungsträgern sowie Mitarbeitenden.

Demografische und gesellschaftliche Entwicklungen führen dazu, dass die Zahl der konfessionell gebundenen Mitarbeitenden (und hier insbesondere der Christen) in kirchlichen und diakonischen Arbeitsfeldern zurückgehen und zukünftig weiter deutlich sinken wird. Darüber hinaus sind immer weniger Christen (bzw. Kirchenmitglieder) über die Grundlagen ihres Glaubens sowie ihres davon abgeleiteten Handelns auskunftsfähig.

Welche Handlungsoptionen gibt es für Kirche und Diakonie, wenn sie nicht mehr genug konfessionell gebundene Mitarbeitende bzw. sprachfähige Christen für ihre Aufgaben finden?

Ein Rückzug aus sozialen Tätigkeitsfeldern stellt keine gangbare Option dar, da hierdurch - aus christlicher Sicht - der unauflösbare Zusammenhang zwischen Wort und Tat gefährdet wäre und damit auch die durch diakonisches Handeln verbundene gesellschaftliche Relevanz (und ggf. Akzeptanz) der Verkündigung des Evangeliums sowohl bei Kirchenmitgliedern als auch bei distanzierten Menschen in Frage gestellt würde.

Alternativ kommt eine den veränderten Gegebenheiten angepasste Anwendung der sog. „Loyalitätsrichtlinie“ in Betracht. Die folgenden - vorläufigen - Leitlinien sollen hierzu den Handlungsrahmen beschreiben.

1) Das diakonische Unternehmen als Identitätsgeber

Die diakonische Identität eines Unternehmens ist primär am Träger bzw. der Einrichtung zu erkennen. Die Arbeit diakonischer Unternehmen richtet sich am biblischen Auftrag zur tätigen Nächstenliebe (Mt. 25, 31 - 46) - evangelisch theologisch gedeutet und verantwortet - aus. Der Auftrag zum sozialen Handeln erwächst aus der Erkenntnis, dass der Mensch Gott braucht, weil er ihm Leben, Lebensqualität und Lebenszukunft verdankt. Dies gilt sowohl für den hilfeschuchenden als auch für den helfenden Menschen. Das Angewiesen-Sein auf Gottes Liebe und Barmherzigkeit macht keinen Unterschied zwischen beiden. Christlich geprägte soziale Arbeit bildet sich in den für diakonische Unternehmen konstituierenden Parametern ab, beispielsweise Satzung, Leitbild, Arbeitsvertrag, aber auch im Corporate Design, in der Zusammensetzung von Gremien, in der Zusammenarbeit mit Kirchengemeinden und durch viele andere Strukturmerkmale.

Die diakonische Prägung der Institution ist entscheidend für die Zuordnung zu Kirche und Diakonie. Diese diakonische Prägung wiederum wird durch die Mitarbeitenden (unabhängig von ihrer Kirchengemeinenzugehörigkeit) mitgetragen und befördert. Unterstützt werden sie darin vom Unternehmen, das Schulungen zu theologischen und christlich-diakonischen Werten/Inhalten anbietet und dazu die Mitarbeitenden verbindlich einlädt. Damit soll die Auskunfts-fähigkeit der Mitarbeitenden zur diakonischen Identität des Unternehmens gestärkt werden. Gleichzeitig ist das diakonische Unternehmen in der Pflicht, die eigene diakonische Identität zu reflektieren, nach soliden theologischen Argumenten zu suchen und theologische Wesensmerkmale von diakonischer Arbeit zu definieren.

Es wird somit unterschieden zwischen der Dienstgemeinschaft (der Mitarbeitenden) und einer Glaubens- oder gar Lebensgemeinschaft von der christlichen/evangelischen Kirche zugehörigen Menschen (so z.B. definiert in der Grundordnung des Kaiserswerther Verbandes Deutscher Diakonissenmutterhäuser von 1953).

Juristisch stützt das BAG-Urteil vom 20.11.2012 diese Argumentationslinie, wenn es Folgendes festhält: „Danach verlangt das Bestehen einer Dienstgemeinschaft keine konfessionelle Gebundenheit aller Beschäftigten zu einer christlichen - hier zur evangelischen - Kirche. Es ist vielmehr Ausdruck des kirchlichen Dienstes selbst, der durch den Auftrag bestimmt wird, das Evangelium in Wort und Tat zu verkünden. Hieran wirken alle Beschäftigten durch ihre Tätigkeit und demnach ungeachtet ihres individuellen Glaubens oder ihrer weltanschaulichen Überzeugungen mit ... Die Dienstgemeinschaft hängt deshalb nicht davon ab, ob oder in welchem Umfang nicht evangelische Christen oder Nichtchristen in einer kirchlichen Einrichtung beschäftigt sind.“ (Seite 48; Absatz Nr. 99)

Hiervon unabhängig bedarf es Mitarbeitende und insbesondere auch Führungskräfte, die der evangelischen Kirche angehören und die über die entsprechende fachliche Kompetenz verfügen, die diakonische Identität des Unternehmens aktiv und kompetent zu fördern, weiter zu entwickeln und identifikatorisch nach innen (ins Unternehmen) und nach außen (gegenüber der Öffentlichkeit) zu vertreten. Welche Mitarbeitenden auf welchen Positionen (Führungskräfte) und wie viele (prozentuale Anteile?) dazu notwendig sind, ist einrichtungsintern im Einzelfall sorgfältig abzuwägen und zu entscheiden.

2) Das diakonische Unternehmen mit missionarischem Auftrag

Das Hilfehandeln am Nächsten verfolgt keinen anderen Zweck als hilfreich zu sein. Die Liebe zum Nächsten, aus der heraus es geschieht, verbietet es, das Hilfehandeln für weitere Zwecke zu funktionalisieren oder es an Bedingungen zu knüpfen. Diakonie ist somit zunächst nicht absichtlich missionarisch. Wort und Tat gehören biblisch und theologisch zusammen, sind aber in Intention und Wirkung nicht identische Wesens- und Lebensäußerungen von Kirche und Diakonie. Nicht jede Institution und nicht jeder Mitarbeiter wirken an beiden in gleicher Weise und Intensität mit. Zugleich kann Diakonie im Ergebnis auch missionarisch wirken, denn als tätige Nächstenliebe legt Diakonie „Zeugnis“ (Bekenntnis) vom christlichen Glauben ab.

Dieses spezifische Kennzeichen diakonischer Unternehmen darf nicht aufgegeben werden. Sowohl im multireligiösen als auch im multikulturellen Umfeld muss die christlich-diakonische Eindeutigkeit des sozial-unternehmerischen Handelns nach innen und außen

erkennbar sein. Gerade aus der Eindeutigkeit des eigenen Profils heraus ergeben sich Freiräume des Aufeinanderzugehens auf Menschen anderer Religionen und kultureller Herkünfte.

In diesem Sinne hat Diakonie einen missionarischen Auftrag der sich beispielsweise in der Zusammenarbeit gesellschaftlichen Gruppierungen ausdrückt. Kirche und Diakonie sind immer noch eine wichtige gestaltende Kraft in der Gesellschaft. Die christliche - und evangelisch geprägte - Identität des diakonischen Unternehmens ist gegenüber Mitarbeitenden und Öffentlichkeit einladend zu kommunizieren. Mitarbeitende sollten sich zur christlichen Identität des Unternehmens bekennen, die Zugehörigkeit zur christlichen Religion bejahen oder zumindest die christlichen Werte des Unternehmens nicht in Frage stellen.

3) Das diakonische Unternehmen als Ort multireligiöser und multikultureller Vielfalt

Deutschland ist seit langem zu einem Einwanderungsland geworden und in vielen Regionen multikulturell und damit auch multireligiös zusammengesetzt. Um für Menschen anderer Länder und häufig auch anderer religiöser Herkünfte diakonisch wirklich hilfreich da sein zu können (der diakonische Auftrag gilt allen!), aber auch um eine interkulturelle, integrative Gesellschaft verwirklichen zu helfen, benötigt die Diakonie in vielen Arbeitsfeldern Mitarbeitende mit Migrationshintergrund und damit oft auch anderer, nicht-christlicher religiöser Überzeugungen. Dem diakonischen Auftrag widerspräche es, soziale Arbeit zu segmentieren (verschiedene Anbieter für verschiedene kulturelle/religiöse Überzeugungen). Zudem sollte Diakonie Arbeitsplätze für Migranten und Migrantinnen anbieten, um eine inklusive Gesellschaft (was dem christlichen Menschenbild entspricht) zu erzielen.

Darüber hinaus sind auch mehrheitlich dezidiert konfessionslos geprägte Bevölkerungsgruppen (z.B. in Ostdeutschland) Adressat diakonischer Dienstleistungen. In diesen Regionen kommt nicht selten hinzu, dass die diakonischen Einrichtungen - u.a. aufgrund des Fachkräftemangels - oft nur auf die Mitarbeit von Menschen ohne Kirchenmitgliedschaft zurückgreifen können.

In beiden Fällen - bei überwiegend nichtchristlicher oder konfessionsloser Bevölkerung im Umfeld der diakonischen Unternehmen - ist die Anwendung der in der sog. „Loyalitätsrichtlinie“ formulierten Ausnahmeregelungen (§ 3 Abs. 2 + 3; § 4, Abs. 3 + 4) inzwischen häufig zur Regel geworden. Da die sog. „Loyalitätsrichtlinie“ bislang keine Hinweise zur aktiven Gestaltung multireligiöser oder multikultureller Anforderungen enthält, besteht hier Überarbeitungsbedarf. So sind u.a. alternative Lösungen zu finden hinsichtlich

der formellen Zugehörigkeit der Mitarbeitenden zu einer christlichen Kirche. Gleichzeitig sollte es das Ziel sein, die Zuordnung zur Kirche nicht aufzugeben, die christlich-diakonische Identität der Unternehmen zu erhalten und so die Anerkennung als christliches Unternehmen nicht zu gefährden.

4) Das diakonische Unternehmen als Akteur auf der Basis des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts

Das im Grundgesetz verankerte kirchliche Selbstbestimmungsrecht (Art. 140 Grundgesetz in Verbindung mit Art. 137, Abs. 3 Weimarer Reichsverfassung) bildet die Grundlage dafür, dass die Kirchen ihre Angelegenheiten selbstständig regeln können und es ermöglicht damit in diesem Rahmen diakoniespezifische Arbeitsrechtsregelungen. Indem die Diakonie sich der Kirche zuordnet, unterstreicht sie sowohl nach innen (im diakonischen Unternehmen) als auch nach außen (in der Öffentlichkeit) die Inanspruchnahme des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts.

Die inhaltliche Zuordnung zur evangelischen Kirche erfolgt vorrangig über die diakonische Identität des Unternehmens. Die christlich-evangelische Prägung des diakonischen Unternehmens wiederum gibt den Rahmen, professionelle Sozialarbeit nach eigenen Anforderungen zu gestalten und zu organisieren. Dazu gehört auch die - selbst bestimmte - Entscheidung darüber, in welchen Tätigkeitsfeldern und in welchen Funktionen die Zugehörigkeit zur evangelischen oder zu einer christlichen Kirche erforderlich ist und wo dies nicht der Fall sein muss. Entscheidend hierbei ist, dass die Kriterien für die Erfordernis der Kirchenzugehörigkeit mit Blick auf die Mitarbeit in diakonischen Unternehmen nachvollziehbar aus dem christlich-evangelischen Bekenntnisrahmen heraus entwickelt und plausibel kommuniziert werden.

B) Arbeitshilfe: Anregungen zur Weiterentwicklung und Festigung der Identität diakonischer Unternehmen

Die Identität eines diakonischen Unternehmens

Auf der außerordentlichen Mitgliederversammlung des VdDD am 12.11.2014 wurde das Positionspapier „Loyalitätsanforderungen an Mitarbeitende in diakonischen Unternehmen unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen“ diskutiert und verschiedet. Ergänzend dazu wird hier eine Arbeitshilfe für diakonische Unternehmen vorgelegt, die einrichtungsbezogene Rahmenbedingungen und Begleitmaßnahmen im Blick auf diakonische Identität von Unternehmen skizziert und Spannbreiten des möglichen Umgangs festhält.

Das am 12.11.2014 verabschiedete Positionspapier zu den Loyalitätsanforderungen hält als Konsens der Mitgliederversammlung fest, dass die Identität eines diakonischen Unternehmens primär an der Institution, also am Träger bzw. an der Einrichtung und nicht am Glauben oder an der Kircheng Zugehörigkeit der einzelnen Mitarbeitenden zu erkennen ist. Dies entspricht einem üblichen Verständnis von Organisationen und Unternehmen und berücksichtigt auch, dass in diakonischen Unternehmen auch Mitarbeitende mit nicht-christlichen religiösen Überzeugungen sowie Menschen ganz ohne religiöse Prägung benötigt und beschäftigt werden.

Welche Rahmenbedingungen und Begleitmaßnahmen zur Entwicklung und Abbildung einer diakonischen Identität hilfreich und umsetzbar sind, kann je nach diakonischem Auftrag des Unternehmens samt der dafür notwendigen Orientierung an der Zielgruppe, der Größe des Unternehmens, seiner regionalen Lage, seiner Entstehung und Geschichte sowie anderen Faktoren sehr unterschiedlich sein.

Konstitutives und unverzichtbares Merkmal ist, dass sich der Träger und seine Einrichtungen in ihrem Ursprung, ihrem Auftrag, ihrer Zielsetzung und in ihrer Motivation auf den biblischen Auftrag zur diakonischen Hilfeleistung beziehen. Dieser Bezug muss daher in der Satzung, im Gesellschaftervertrag oder ähnlichen konstitutiven Texten eines diakonischen Unternehmens fest verankert und klar erkennbar sein. Darüber hinaus sollte er sich in normativen Texten wie „Leitbildern“ und „Führungsgrundsätzen“ widerspiegeln.

Auf dieser Basis lassen sich weitere, den diakonischen Charakter eines Unternehmens und damit auch die Möglichkeit seiner Zuordnung zur verfassten Kirche konstituierende Parameter entwickeln. Nachfolgend werden Anregungen zu diesen weiteren Parametern gegeben. Sie können und werden in den verschiedenen diakonischen Unternehmen Deutschlands in sehr unterschiedlichem Ausmaß (einzelne teilweise auch gar nicht) vorhanden sein. In Bezug auf die Beurteilung der diakonischen Identität eines Unternehmens und dessen inhaltlicher Zuordnung zur evangelischen Kirche sind sie daher in ihrer Gesamtschau und nicht als Einzelmerkmale heranzuziehen und zu gewichten.

Konstituierende Parameter

- Mission, Vision und Strategie
Wohin will sich das Unternehmen entwickeln? Wie deutet es evangelisch-theologisch den biblischen Auftrag zur Nächstenliebe? Welche Aufträge will es verstärkt annehmen und warum? Welchen Herausforderungen will es sich stellen?
- Führungsgrundsätze
Führungsgrundsätze beschreiben die Grundlagen von Führung und Steuerung. Führungskräfte gehen mit den ihnen nachgeordneten Mitarbeitenden in einer Weise um,

die dem diakonischen Auftrag und einem biblischen, theologisch reflektierten Menschenbild entspricht. Zu den Inhalten können Aussagen gehören zu beispielsweise folgenden Themen: Effektive und effiziente Hilfeleistungen, Transparenz bei den Rahmenbedingungen der Umsetzung, Übertragung und Übernahme von Verantwortung, Umgang mit Konflikten, konstruktive Kritik zur Verbesserung der Hilfeleistungen etc.

- **Arbeitsverträge, Stellenbeschreibungen, Funktionskonzepte**
Erkennbar sollte hier werden, worin die erwartete Loyalität der Mitarbeitenden mit der diakonischen Identität des Unternehmens liegt. Auch der Bezug der einzelnen Stelle und der auf ihr erwarteten Tätigkeiten zum diakonischen Gesamtauftrag sollte formuliert werden.

Kommunikation nach außen und innen

- **Corporate Design**

Das Erscheinungsbild des diakonischen Trägers und seiner Einrichtungen sollte den Bezug zum diakonischen Auftrag der Arbeit und die Verbundenheit zur Diakonie insgesamt erkennen lassen. An welchen Stellen und in welchem Umfang das Unternehmen sich dabei optisch darstellt, kann auch von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich sein. So kann es beispielsweise bei einer Außenwohngruppe für Menschen mit Behinderungen aus fachlichen Gründen (Inklusion) auch angezeigt sein, die Zugehörigkeit zum Unternehmen nach außen gar nicht zu präsentieren.

- **Marke (Unternehmensmarke, Produktmarke)**

Der Kern der Unternehmensmarke sollte als christlich motiviert und begründet erkennbar sein. Ob das in gleicher Weise für die Produktmarke gelten kann, ist im Einzelfall zu prüfen.

- **Arbeitgebermarke**

Bereits vor der Bewerbung – spätestens im Bewerbungsverfahren – sollten potentielle Mitarbeitende eine Vorstellung davon bekommen, welche Motivation bzw. welcher Nutzen und welche Verpflichtungen sich für sie daraus ergeben, dass sie sich bei einem diakonischen Unternehmen bewerben. Ein Abgleich zwischen Erwartungen/Befürchtungen und tatsächlichem Erleben ist hilfreich. Dabei ist darauf zu achten, dass sich das Unternehmen zugleich Belangen interkultureller und interreligiöser Öffnungen nicht – meist unbemerkt und unreflektiert – verschließt.

- **Zusammensetzung von Gremien im Unternehmen**

In den Gremien eines diakonischen Unternehmens sollte theologische Kompetenz vorhanden sein, so dass eine theologische Betrachtung und Reflektion in unternehmensrelevante Prozesse und Themen eingebracht werden kann. Da die

Zugehörigkeit zu einer Kirche allein kein Garant für die Fähigkeit zu theologischen Reflexion und Verantwortung ist, sollte die notwendige theologische Kompetenz durch die Führungskräfte erworben werden. Hier greifen beispielsweise Fortbildungen zu theologischen, die Arbeit diakonischer Unternehmen betreffenden Inhalten, die gemäß der Loyalitätsrichtlinie ein Träger für seine Mitarbeitenden anbieten soll.

- **Zusammenarbeit mit verfasster Kirche**

Die Zusammenarbeit mit der verfassten Kirche kann sehr unterschiedlich ausgestaltet werden. Relativ häufig finden sich Vertreterinnen und Vertreter der verfassten Kirche in Aufsichts- und anderen Gremien diakonischen Einrichtungen. Direkt auf die Arbeit bezogen macht beispielsweise bei quartiersnahen Arbeitsfeldern eine intensive Zusammenarbeit ein wesentliches Struktur- und Qualitätsmerkmal aus, eine gute Verknüpfung zwischen Diakonie und verfasster Kirche bzw. Ortsgemeinde ist hier fast zwangsläufig.

- **Segnung als Angebot für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Fast überall ist es möglich, neuen Mitarbeitenden das einladende Angebot einer Segnung (im Rahmen eines Gottesdienstes oder einer Andacht) zu machen. In welcher Regelmäßigkeit Gottesdienste oder Andachten in einzelnen Einrichtungen stattfinden, ist sicher sehr unterschiedlich. Dies kann für die grundsätzliche Haltung jedoch nicht ausschlaggebend sein. Eine Segnung kann auch im Rahmen einer Kurzandacht innerhalb einer Dienstbesprechung stattfinden. Das Angebot ist einladend zu gestalten (und nicht als offene oder verdeckte Verpflichtung). Zudem ist dies ein Gesprächsanlass, um regelmäßig über die diakonische Identität und „Segen“ mit Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen.

- **Gottesdienstliche Einführung von Führungskräften**

Führungskräften kann über die Segnung hinaus eine (gottesdienstliche) „Vorstellung“ oder „Einführung“ angeboten werden. Dies ermöglicht auch das Erleben der Dienstgemeinschaft, zudem verstärkt es die Identifizierung der Führungskraft mit den an sie gerichteten Erwartungen. Auch hier entsteht zudem so Gesprächsanlass, um mit Führungskräften über die diakonische Identität des Unternehmens ins Gespräch zu kommen.

- **Gestaltung von (Dienst-)Jubiläen und anderen Feierlichkeiten**

Verschiedenste gottesdienstliche, aber auch andere Elemente können hier ihren Raum und für den Jubilar/die Jubilarin und weitere Teilnehmenden wirken. Beispielsweise Gottesdienst oder Andacht, Dank und Fürbitte, Segnung – aber auch Feier und Erleben von Gemeinschaft.

- **Umgang mit Ehrenamtlichen**

Mögliche Überlegungen sind hier zum Beispiel: Wird das integrative/einladende Wesen der Diakonie hier deutlich? Sollen Ehrenamtlichen Schulungen mit theologischem Inhalt angeboten werden?

- **Umgang mit erkrankten oder leistungsgeminderten Mitarbeitenden**

Es besteht häufig eine Spannung zwischen einerseits der Verantwortung gegenüber der Zielgruppe, der das diakonische Angebot gilt, und andererseits der Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden. Wie werden Interessengegensätze hier zum Ausgleich gebracht? Hier gilt es, sorgfältig zwischen den verschiedenen Verpflichtungen eines diakonischen Unternehmens abzuwägen und dabei theologisch-ethische Reflexion zu gestalten.

Fortbildungen zu theologischen Inhalten

- **Qualifikation der Führungskräfte**

Leitende Mitarbeitende sollten die Möglichkeit bekommen, eine eigene Position zu den biblischen und theologischen Grundlagen sowie zur Werthaltung des Unternehmens zu reflektieren. Sie werden auskunftsfähig zur diakonischen Identität und können idealerweise ihr eigenes Planen, Entscheiden und Handeln theologisch reflektieren.

- **Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die Art und die Inhalte der Einarbeitungsphase sollten zur diakonischen Identität des Unternehmens und zur Präsentation der Arbeitgebermarke passen. Anforderungen an die Loyalität der Mitarbeitenden sollen hier thematisiert werden.

Reflexive Elemente

- **Beratung des Vorstands/der Geschäftsführung zu ethischen Fragestellungen**

Denkbar ist zum Beispiel, dass sich ein Vorstand/eine Geschäftsführung etc. durch einen Ethikbeirat oder ein ähnliches Gremium in wesentlichen, die Unternehmensleitung betreffenden Fragen beraten lässt.

- **Ethische Fallgespräche für Mitarbeitende in ethisch schwierigen Situationen**

Ob solche „ethischen Fallgespräche“ regelmäßig oder nur bei auftretenden Krisen angeboten werden, wer sie leitet bzw. moderiert und welche Personen daran teilnehmen, kann sehr unterschiedlich sein. Hier bietet sich z.B. auch die Zusammenarbeit mit Pastoren oder Pastorinnen der Kirchengemeinden vor Ort an. Entscheidend ist, dass Mitarbeitende eigene Handlungsansätze auf dem Hintergrund

der diakonischen Identität des Unternehmens reflektieren können und somit eine konkrete Hilfestellung für ihre Arbeit erhalten.

- **Reflexiver und transparenter Umgang mit finanziellen Ressourcen**

Ein verantwortlicher Umgang mit dem (dem Anspruch nach unbegrenzten diakonischen) Auftrag einerseits und den begrenzten Mitteln und Möglichkeiten andererseits zeichnet sicher nicht nur diakonische Unternehmen aus, sollte aber hier besonders sorgfältig evangelisch-theologisch reflektiert und verantwortet werden. Dieser Prozess findet auf der Leitungsebene des Unternehmens – und in der Regel weniger auf Ebene der Einrichtung – statt, sollte zugleich mit den Mitarbeitenden nach Möglichkeit kommuniziert werden.

Pastorale Angebote an die Zielgruppe des diakonischen Auftrags sowie an die Mitarbeitenden

- Gottesdienste
- Andachten
- Seelsorge
- Gesprächskreise zu Fragen des Glaubens, der Theologie, der Ethik
- Vorhandene Räume (sowohl zeitlich als auch örtlich) zur Besinnung
- ...

Welche konkreten Angebote gemacht werden, wer diese gestaltet (hauptamtlich oder ehrenamtlich; Mitarbeitende des Unternehmens oder der Kirchengemeinden vor Ort), ob die Nutzung für Mitarbeitende als Arbeitszeit gilt und viele weitere Aspekte sind Unternehmens- und sogar Einrichtungsbezogen sehr unterschiedlich. Bedeutsam ist, dass die Teilnahme an diesen Angeboten freiwillig bleibt.