

5. DIAKONISCHE PROFILDIALOGE ALS TEIL DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

(Ulf Liedke)

In der Perspektive der Systemtheorie stellen Organisationen Kommunikationssysteme dar, deren Leistung darin besteht, »Ereignisse zum gleichzeitigen Gebrauch in unterschiedlichen Funktionssystemen zu ermöglichen« (Nassehi 2011, 210). Organisationen erlauben es, dass ökonomische, rechtliche, wissenschaftliche, religiöse und weitere Kommunikationen aufeinander bezogen und strukturell verkoppelt werden können. Organisationen sind somit »Zonen dichter Kommunikation und stärkerer Kopplung der Elemente« (Nassehi 2011, 211). Die Diakonie erscheint in dieser Perspektive als eine Organisation, in der »religiöse Kommunikation offensichtlich eine bedeutende Rolle spielt, in der freilich das Ökonomische der ökonomischen Logik, das Rechtliche einer rechtlichen Logik, das Erzieherische einer erzieherischen Logik und das Politische einer politischen Logik zu folgen hat« (Nassehi 2004, 178).

Vor diesem Hintergrund erscheint es wenig plausibel, dass die Diakonie ausschließlich über ein theologisches Profilprogramm gesteuert werden könnte. Vielmehr stehen diakonische Einrichtungen im Schnittpunkt unterschiedlicher Rationalitäten und Logiken. Aussagen zum Profil eines diakonischen Trägers sind deshalb nicht losgelöst von diesen unterschiedlichen Systemlogiken zu verstehen, sondern »als Teil des Vollzugs der Organisation zu sehen« (Nassehi 2004, 178). So wenig allerdings das diakonische Profil in seiner Prägekraft verabsolutiert werden darf, so wenig darf übersehen werden: religiöse Kommunikation ist neben der ökonomischen, rechtlichen, pädagogischen oder politischen eine wesentliche Kommunikationsform, die den Vollzug einer diakonischen Organisation mitbestimmt.

Das Medium, das Organisationen für den Aufbau ihrer internen Ordnung nutzen, sind Entscheidungen. »Alles, was in Organisationen geschieht, ereignet sich in Form von Entscheidungen« (Nassehi 2011, 215). Es kommt mithin darauf an, die diakonische Profilverperspektive neben den anderen Rationalitätsformen in die Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation einzubeziehen. Nur dadurch ist es möglich, dass diakonische Profilbildung zu einem mitbestimmenden Gesichtspunkt der Organisation wird. Die *These*, die wir diesem Arbeitsbuch zugrunde legen und erläutern, besteht deshalb darin, *dass die diakonische Profilbildung ein Teil der Organisationsentwicklung ist und deshalb auf allen Ebenen einer*

Organisation und in allen kommunikativen Beziehungen zu Stakeholdergruppen ihren Ausdruck finden sollte. Profilkommunikation ist ein Gesichtspunkt organisationaler Kommunikation auf allen ihren Ebenen. Der folgende Teil des Arbeitsbuches geht von dieser These aus und erläutert sie. Dazu werden zunächst die zentralen Ebenen jeder Organisation: Strategie, Strukturen, Prozesse und Kultur betrachtet. Anschließend werden Beziehungen zu zentralen Anspruchsgruppen in der Profilerspektive erörtert: die Beziehung zu Adressat_innen, Mitarbeiter_innen, Kirchgemeinden sowie der Gesellschaft. Abschließend wird die Unternehmenskommunikation als eigenständige Kommunikationsform zwischen diakonischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen in den Blick genommen. Die Abschnitte sind als Module aufgebaut. Dadurch soll deutlich werden, dass es sich um Einheiten innerhalb eines Gesamtzusammenhangs handelt, die kommunikativ gestaltet werden können. In jedem Modul wird zunächst in die theoretischen Grundlagen eingeführt. Anschließend werden spezifische Instrumente vorgestellt und mit Blick auf ihre Profilrelevanz erläutert. Beispiele gelungener Praxis und Interviewzitate aus dem Forschungsprojekt stellen durchgängig einen Praxisbezug her. Darüber hinaus werden regelmäßig Anregungen gegeben, wie diakonische Einrichtungen einen eigenen Weg der Profilentwicklung gehen können. Literaturhinweise ermöglichen schließlich eine gezielte Weiterarbeit an den behandelten Themen.

Modul 1

Ziele dialogisch bestimmen: Strategieentwicklung in diakonischer Perspektive

1 Strategieentwicklung als Kommunikationsprozess

In traditionellen Modellen wurde die Führung eines Unternehmens oft am Bild einer Maschine veranschaulicht. Die Führungskräfte hatten dabei die Aufgabe, diese Maschine zu steuern und ihre Tasten und Hebel so zu betätigen, dass der gewünschte Produktionsprozess planmäßig abläuft. Die verschiedenen Unternehmenseinheiten wurden wie Zahnräder betrachtet, die ineinandergreifen und ihren klar bestimmten Teil zum Gesamtprodukt beitragen. Strategieentwicklung hieß in diesem technisch-instrumentellen Verständnis, dass an der Spitze der Unternehmenshierarchie Ziele und Maßnahmen festgelegt und dann in die Steuerung der »Unternehmensmaschine« eingespeist werden (vgl. Kap. 2 sowie Morgan 1997).

Aktuelle Organisations-, Unternehmens- und Managementmodelle haben sich von der Vorstellung einer solchen »trivialen Maschine« (von Foerster) weit entfernt und damit auch von der Hoffnung, »dass durch strategische Festlegungen ein in sich geschlossener technisch verzahnter Steuerungskreislauf für ein Unternehmen möglich wird« (Nagel/Wimmer 2014, 93f.). In einer system-theoretischen Perspektive werden Organisationen vielmehr als Systeme organisierten Verhaltens von Menschen verstanden, die durch Kommunikations- und Entscheidungsprozesse gebildet und aufrecht erhalten werden. Ihre Identität gewinnen Organisationen durch die Art und Weise, wie es ihnen gelingt, Ereignisse und Interaktionen zu zusammenhängenden Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsmustern zu vernetzen (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2017, 131)

Innerhalb eines solchen Organisationsmodells verändert sich auch das Verständnis von Strategieentwicklung. Diese kann sich nicht am Modell einer »Unternehmensmaschine« orientieren. »Kommunikation mit lebenden Systemen folgt einer anderen Logik als die einer technischen Anweisung. Manager können letztlich so viel befehlen, was und wie sie wollen. Die Empfänger bestimmen [...] autonom, ob sie den strategischen Steuerungsversuchen Folge leisten oder nicht« (Nagel/Wimmer 2015, 59). Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, die Bestimmung der Entwicklungs- und Veränderungsziele in die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse der Organisation einzubinden und mit ihnen zu verknüpfen. Kommunikationsprozesse im Unternehmen müssen auf den unterschiedlichen Organisationsebenen aktiviert, strukturiert und mit Entscheidungen verbunden werden.

Strategieentwicklung ist und bleibt eine Führungsaufgabe. Wenn sie aber nicht als technisches Steuerungshandeln missverstanden werden soll, muss die Führung dafür sorgen, dass in der Organisation angemessene *Kommunikationsräume* eröffnet werden, um eine Verständigung über strategische Ziele und Wege herbeizuführen. Führungskräfte tragen dafür die entscheidende Prozessverantwortung. Der Kommunikationsprozess selbst sollte aber unter größtmöglicher Beteiligung erfolgen. Dies betrifft alle Teilschritte der Strategieentwicklung. Beteiligt sind an

einem Strategieprozess grundsätzlich die Führungskräfte eines Unternehmens: von der Geschäftsführung über die Bereichs- bzw. Abteilungsleitungen bis zu den Leiter_innen von Einrichtungen. »Erfahrungsgemäß ist es darüber hinaus nützlich, Schlüsselspieler aus anderen Aufgabengebieten vollständig oder in bestimmten Abschnitten einzubeziehen. Es geht um eine subtil ausgewogene Mischung aus Führungsverantwortung und freien Elementen, die sicherstellt, dass das Unkonventionelle ausreichend Platz findet und bereits verfestigte Argumentationsmuster aufgebrochen werden« (Nagel/Wimmer 2014, 85).

Gerade bei diakonischen Unternehmen wird man über die Feststellung von Nagel/Wimmer noch hinausgehen können. Nicht nur Schlüsselspieler, sondern die Teams insgesamt sollten in die Strategieentwicklung einbezogen werden. Susanne Jetter, die Abteilungsleiterin des Referates Kindertagesbetreuung der *Diakonie-Stadtmission Dresden*, erläutert im Interview den Prozess einer partizipativen Strategieentwicklung folgendermaßen: »Die Strategieplanung erfolgt so, dass jede Abteilung aufgerufen ist, Ziele zu formulieren. Das geschieht in einem Kreislauf. Die Teams haben die Aufgabe, von ihrer Einrichtung eine Ist-Analyse anzufertigen. Sie benennen Stakeholder, Stärken, Schwächen usw. und erarbeiten daraus eine SWOT-Analyse. Die verschiedenen Punkte werden in den Teams zusammengetragen und es werden daraus resultierende Notwendigkeiten gemeinsam vereinbart. Die Leiter_innen der Einrichtungen bringen diese Zielplanung dann in den Dialog mit der Abteilungsleitung und dem Vorstand ein«. Strategieentwicklung ist also ein dialogischer und partizipativer Planungsprozess.

In der Managementliteratur werden die Einzelschritte des Strategieprozesses regelmäßig in einer vergleichbaren Weise dargestellt. Einen anschaulichen Überblick geben die bereits zitierten Nagel und Wimmer. Es handelt sich dabei um eine idealtypische Vorgehensweise, die situations-, kontext- und organisationsbezogen angepasst werden kann (Fig. 16). Von zentraler Bedeutung ist dabei,

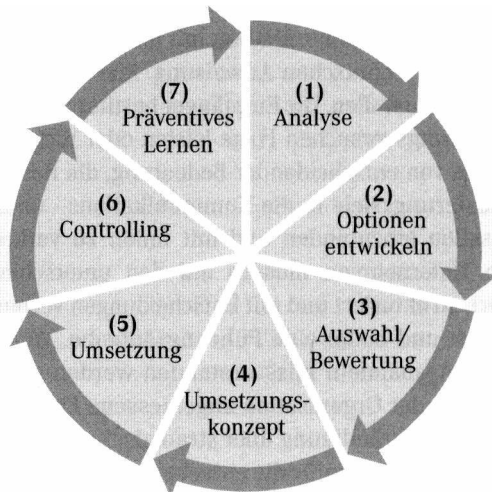


Fig. 16: Strategieentwicklungsprozess nach Wimmer/Nagel 2014, 106

dass die Führungskräfte und die übrigen am Strategieprozess Beteiligten über Zeit und angemessene Kommunikationsräume verfügen, um Alternativen und Innovationen diskutieren zu können:

(1) *Analyse*: Der Prozess der Strategieentwicklung beginnt mit einer differenzierten Analyse der Umwelt, möglicher Entwicklungen und des Unternehmens selbst. Zuerst steht das gesellschaftliche Umfeld im Mittelpunkt. Es gilt, relevante Umweltfaktoren wie bspw. rechtliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Veränderungen, Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Kundenbedürfnisse usw. in den Blick zu nehmen. Eine detaillierte Analyse der Anspruchsgruppen des Unternehmens (Stakeholder-Analyse; ausführliche Darstellung in Modul 9) erlaubt die Herausarbeitung der Interessen und Ansprüche, die von unterschiedlichen Organisationen, Institutionen oder Akteursgruppen vertreten werden. Im Ergebnis dieser Betrachtung werden sowohl Chancen wie auch Bedrohungen des Unternehmens erkennbar. Ein weiterer Aspekt der Analyse gilt denkbaren Zukunftsszenarien: wie könnten alternative Entwicklungsmöglichkeiten im Umfeld des Unternehmens verlaufen und was würde dies für das Unternehmen bedeuten? Ein Blick auf das Unternehmen selbst rundet schließlich den Analyseschritt ab. Im Zentrum stehen jetzt die Kernkompetenzen des Unternehmens. Sie stellen die Grundlage und wichtigste Ressource für seine künftige Entwicklung dar. Im Ergebnis des Analyseschrittes entsteht ein gemeinsames Bild von den Chancen und Bedrohungen auf der einen Seite sowie den Ressourcen und Beschränkungen auf der anderen (vgl. Wimmer/Nagel 2014, 109f.).

2) *Optionen entwickeln*: Während sich die Analysephase ganz auf die Wahrnehmung der aktuellen Situation und denkbaren Veränderungen bezieht, richtet sich der zweite Schritt auf die Entwicklung strategischer Optionen für das Unternehmen. Mit diesem Schritt werden unterschiedliche Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aus der Perspektive der Organisation entworfen. Insbesondere geht es um die Formulierung realistischer Optionen, die zuvor noch nicht im Blick der Beteiligten waren. Wichtig ist es, dass dabei die erwarteten bzw. als möglich angesehenen Entwicklungen im Markt- oder Gesellschaftsumfeld in Beziehung zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gesetzt werden. Leitfragen können daher sein: Wie können wir mit unseren Kernkompetenzen auf Marktentwicklungen, gesellschaftliche Veränderungen, rechtliche Regelungen, neu entstehende Bedarfe usw. reagieren? Welche neuen Kompetenzen müssen wir aufbauen, um Entwicklungspotenziale nutzen zu können?

(3) *Auswahl und Bewertung*: Im dritten Schritt stehen die Abwägung und die Bewertung der zuvor formulierten Optionen im Mittelpunkt. Es muss eine Entscheidung getroffen werden, welche von ihnen vom Unternehmen gewählt werden. Dabei sind auch Mischformen aus mehreren Ideen denkbar. Leitfragen können u. a. sein: Welche der entwickelten Optionen greifen am stärksten auf die Kernkompetenzen zurück oder ermöglichen es, Kompetenzen auszubauen? Welche Optionen berücksichtigen die erkannten Chancen und Bedrohungen, Ressourcen und Beschränkungen am besten? Mit welchen der Ideen ist am stärksten die Motivation zu ihrer Umsetzung verbunden? Wimmer und Nagel weisen darauf hin, dass der Strategieentwurf ein zugkräftiges Bild der künftigen Unternehmensidentität

formulieren sollte, damit motivationale Kräfte freigesetzt werden können. Eine »wirkliche, emotional getragene Motivation entsteht erst dann, wenn ein Unternehmen artikulieren kann, auf was es hinwächst« (Hamel/Prahalad 1997 zit. n. Wimmer/Nagel 2014, 113).

(4) *Umsetzungskonzept*: Im Verlauf der Strategieentwicklung geht es nunmehr um die Bündelung der gewählten Option zu einer verbindlichen strategischen Positionierung. Ein Umsetzungskonzept, ein »Masterplan«, wird erarbeitet, der möglichst genaue und kontrollierbare Merkmale der angestrebten Ziele enthält.

(5) *Umsetzung*: Anschließend beginnt die Umsetzungsphase des Strategiekonzeptes. Es gilt zu prüfen, ob die bestehenden Organisationsstrukturen und Prozessabläufe mit den strategischen Entwicklungszielen übereinstimmen. Möglicherweise bedarf es hier struktureller Anpassungen.

(6) *Controlling*: Der vorletzte Schritt konzentriert sich darauf, dass die strategischen Entscheidungen mit dem operativen Geschäft des Unternehmens verzahnt werden können. Dafür müssen möglicherweise personelle und strukturelle Entscheidungen getroffen werden. Instrumente wie die Balanced Scorecard können die Steuerungsprozesse erheblich unterstützen. Insgesamt wird innerhalb dieses Schrittes auch geklärt, ob die eingeleiteten Veränderungsmaßnahmen tatsächlich zu den erwünschten Ergebnissen führen.

(7) *Präventives Lernen*: Die meisten Strategieentwicklungskonzepte schließen mit dem Controlling bzw. der Evaluation ab. Wimmer und Nagel fügen noch den Schritt des präventiven Lernens hinzu. In ihm geht es darum, die Lernanstöße für das Unternehmen zu dessen Weiterentwicklung zu nutzen. Neue Partnerschaften und Netzwerke können dabei ebenso entwickelt wie Kernkompetenzen ausgebaut werden. »Im Grunde geht es darum, eine Organisation durch eine Vielzahl ineinandergreifender Faktoren so lernfähig zu machen, dass radikale Schnitte organisationaler Natur unwahrscheinlicher werden« (Wimmer/Nagel 2014, 117).

Mit Blick auf das diakonische Profil eines Trägers bzw. einer Einrichtung gelten die gleichen Bedingungen, die für die strategische Ausrichtung einer Organisation insgesamt gelten: das diakonische Profil ist kein Programm, mit dem eine »triviale Maschine« gesteuert werden kann. Vielmehr kommt es darauf an, in allen Schritten des Strategieprozesses auch die spezifische Profilerspektive präsent zu halten und in die Kommunikationsprozesse einzubeziehen. Dabei ist es wichtig, mit dem diakonischen Profil – hier und überall – nicht nur geistliche Angebote wie Gottesdienste, Andachten und Seelsorge zu verbinden. Vielmehr können alle von uns in Kap. 3 genannten Profildimensionen:

- die individuell-stärkende,
- die sozial-inkludierende,
- die spirituell-sensible,
- die anwaltschaftlich-solidarische und
- die ethisch-reflektierende Dimension

in je spezifischer Weise Bezugspunkte dafür sein, wie diakonische Träger bzw. Einrichtungen ihre Strategie profilsensibel entwickeln.

In den folgenden Abschnitten wird dieser Gedanke weitergeführt. Dazu werden die Leitbildentwicklung, die strategische Unternehmensentwicklung sowie die

Balanced Scorecard als konkrete Möglichkeiten für strategische Entwicklungsprozesse in diakonischer Perspektive vorgestellt und erläutert.

Für die Einbeziehung des diakonischen Profils in den Prozess der Strategieentwicklung stellen die verschiedenen Profildimensionen eine Strukturierungshilfe dar. Sie eröffnen Felder, in denen ein Träger bzw. eine Einrichtung seine/ihre eigenen Konkretisierungen und Schwerpunktsetzungen vornehmen kann. Nicht alle Dimensionen sind stets gleichermaßen zu berücksichtigen. Wichtiger ist es, Frageperspektiven zu entwickeln, die es erlauben, die strategische Ausrichtung der Organisation mit den Profildimensionen zu verknüpfen. Solche Fragen können beispielsweise sein:

- Welche Zukunftsszenarien (Gesellschaft, Politik, Recht u. a.) sind möglich bzw. wahrscheinlich? Über welche Kernkompetenzen verfügen wir? Welche Chancen und Bedrohungen, Ressourcen und Beschränkungen ergeben sich für unser diakonisches Profil? Methodisch kann eine SMART-Analyse bei diesem Schritt hilfreich sein.
- Welche Zukunfts- und Entwicklungsperspektive sehen wir für unseren Träger bzw. unsere Einrichtung und wie kann darin unser diakonisches Profil Gestalt gewinnen?
- Welche realistischen Optionen lassen sich dazu entwickeln?
- Mit welchen Kernkompetenzen und Leistungsangeboten können wir das diakonische Profil unseres Trägers bzw. unserer Einrichtung besonders deutlich stärken und zur Geltung bringen?
- Inwieweit unterscheiden sich die Leistungsangebote unserer Organisation gegenüber den Angeboten der nächsten Mitbewerber in der Stadt bzw. Region?
- Welche Leistungsangebote sind mit unserem diakonischen Profil nicht vereinbar?
- Welche Aspekte unseres diakonischen Profils sind besondere Ressourcen für die Umsetzung der angestrebten Zukunfts- und Entwicklungsperspektive?
- Welche Kompetenzen müssen wir uns aneignen, damit wir bei der Entwicklung des Strategiekonzeptes auch das diakonische Profil stärken?

Reinhart Nagel; Rudolf Wimmer (2015): Einführung in die systemische Strategieentwicklung, Heidelberg.

Günter Müller-Stewens (2009): Strategische Entwicklungsprozesse, in: Rolf Dubs u. a. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Bern u. a., 2, F I, 39–84.

2 Leitbilder als Entfaltungen einer diakonischen Grundstrategie

Für die Entwicklung, Darstellung und Kommunikation der *Grundstrategie* eines diakonischen Trägers haben sich Leitbilder seit vielen Jahren als geeignete Instrumente erwiesen. Sie »werden oft als das ›Grundgesetz‹ oder die ›Zehn Gebote‹ einer Organisation bezeichnet« (Graf/Spengler 2008, 47).

Leitbilder sind Steuerungsinstrumente zur strategischen Ausrichtung einer Organisation. Sie formulieren die Visionen, Werte und langfristigen Ziele, an denen sich die Organisation ausrichtet. Leitbilder kommunizieren zugleich nach innen und außen. *Nach innen* bieten sie eine Handlungsorientierung und Identifikationshilfe für Mitarbeiter_innen. Darüber hinaus können sie den Koordinations- und Steuerungsbedarf innerhalb der Organisation reduzieren. *Nach außen* können Leitbilder die Angebote und Leistungen einer Organisation für ihre (potentiellen)

Adressat_innen übersichtlich präsentieren. Sie können darüber hinaus die Besonderheiten und die Bedeutung der Organisation für ihre Adressat_innen, ihre Kooperationspartner_innen und die Öffentlichkeit zum Ausdruck bringen (vgl. Graf/Spengler 2008, 47). Nagel und Wimmer nennen das Leitbild einen »Orientierungsradar für die Kommunikation mit den Mitarbeitern und nach Außen zu den wichtigsten Umweltsystemen wie den Kunden, den Lieferanten oder anderen Partnern« (Nagel/Wimmer 2014, 278).

Die grundsätzlichen Fragen, auf die Leitbilder eine Antwort kommunizieren sollen, werden von Graf/Spengler übersichtlich in einer Tabelle zusammengefasst (Fig. 17).

Wer sind wir? Wo kommen wir her?

Auftrag, Identität, Geschichte

Was wollen wir?

Anspruch, Werte, Menschen- und Gesellschaftsbild, globale Ziele – kurz »Philosophie«

Was tun wir? Für wen bzw. mit wem?

Pauschalaussage zu Leistungen/Angeboten, Adressat_innen, Zielgruppen, Nutzer_innen

Wo arbeiten wir?

Lokales, nationales und globales, politisches und soziales Umfeld

Wie arbeiten wir? Was können wir?

Qualitätskriterien, fachliche Kompetenzen

Wie gehen wir miteinander um?

Kommunikation und Kooperation, Führungsverständnis und Organisationskultur

Mit wem arbeiten wir zusammen und wie?

Kooperationspartner und Förderer

Fig. 17: Leitbildfragen, nach Graf/Spengler 2008, 48

Indem ein Leitbild die Visionen, Ziele und Werte einer Organisation zum Ausdruck bringt, stellt es ein normatives Orientierungsinstrument dar, das die Ergebnisse eines Strategieprozesses zusammenfasst (vgl. Nagel/Wimmer 2014, 278f.). Zugleich bietet das Leitbild auch einen Orientierungsrahmen für das operative Management. Insofern verknüpft das Leitbild je spezifische Aspekte des normativen, des strategischen und des operativen Managements.

Leitbilder und Leitbildprozesse lösen bei Führungskräften und Mitarbeiter_innen diakonischer Einrichtungen nicht nur positive Reaktionen aus, sondern begegnen nicht selten in der Praxis einer unverkennbaren Ernüchterung. Die Ressourcen, die der Leitbildprozess erfordert hat und die Wirksamkeit des Ergebnisses werden in ein Verhältnis gesetzt und ein negatives Urteil gezogen: Leitbilder werdendann dann als tendenziell wirkungslose Formulierungen für die Hochglanzbroschüren des Trägers beschrieben. Diese kritische Bilanzierung weist auf die Risiken von

Nicht jede Einrichtung verfügt über ein Leitbild. Nicht jede Einrichtung hält ein Leitbild für anstrebenswert. Dieser Umstand bedeutet keineswegs, dass die Einrichtung deshalb kein diakonisches Profil hätte. Vielmehr gilt: ein Profil hat jede Einrichtung. Es ist unmöglich, kein Profil zu haben. Deshalb sollte sich jede Einrichtung – egal, ob sie anschließend ein Leitbild erarbeitet oder nicht – über die Fragen austauschen, die als typische Leitbildfragen gelten: Wer sind wir? Wo kommen wir her? Was wollen wir? (siehe Fig. 17). Wenn im Austausch über diese Fragen eine gemeinsame Strategie entsteht, die von den Mitarbeiter_innen auch ohne eine schriftliche Fixierung mitgetragen wird, dann kann der Verzicht auf ein Leitbild sogar mit einer dynamischen Entwicklung verbunden sein. Bleiben die genannten Fragen allerdings ungeklärt, entsteht oft ein ›heimliches Leitbild‹ im Unternehmen, das eine eher lähmende und demotivierende Funktion hat.

Leitbildprozessen hin (vgl. Nagel/Wimmer 2014, 280). Vielfach werden Ziele unscharf oder gar in einem unerfüllbaren Sinn beschrieben. Sie erscheinen in ihren Formulierungen als nicht kontrollierbar oder unglaubwürdig. Umstrittene Sachverhalte oder bestehende Konflikte in der Zielerreichung werden nicht selten verschwiegen. Leitbilder, die aus der Innen- oder Außenperspektive eines diakonischen Trägers als unrealistische Selbstinszenierungen beurteilt werden, wirken eher demotivierend und rufen Spott hervor. Deshalb haben die Anforderungen, die Thomas Maak und Peter Ulrich für die Erstellung von Leitbildern formuliert haben, erhebliche Bedeutung. Sie lassen sich mit den folgenden Stichworten und Fragestellungen zusammenfassen:

- (1) *Inklusivität*: Kann ein Leitbild gleichermaßen von den Mitarbeiter_innen, Adressat_innen, Kooperationspartner_innen, weiteren Anspruchsgruppen mitgetragen werden?
- (2) *Glaubwürdigkeit*: Ist das Leitbild realistisch und steht es mit den vom Träger gelebten Werten in Einklang?
- (3) *Erstrebenswerte Zielformulierung*: Kann das Leitbild dazu motivieren, sich daran zu beteiligen, dass die formulierten Ziele erfüllt werden?
- (4) *Klarheit*: Vermeidet das Leitbild in seinen Formulierungen Floskeln?
- (5) *Konkretheit*: Ermöglicht das Leitbild konkrete Schritte zur Umsetzung der formulierten Ziele sowie deren Kontrollierbarkeit? (vgl. Maak/Ulrich 2007, 243f.).

Beinahe alle Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes besitzen ein eigenes Leitbild. Sie haben zu seiner Erstellung in aller Regel einen Weg beschritten, auf dem auch die Mitarbeiter_innen umfangreich beteiligt worden sind. Bei mehreren Trägern wurden Leitbildparlamente gebildet, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter_innen aller Arbeitsfelder vertreten waren. In einem moderierten Prozess wurden dann in mehreren Schritten Leitbildfragen bearbeitet und Formulierungen entwickelt. Markante Leitsätze bringen ein zentrales Anliegen ›auf den Punkt‹. Dimensionen des diakonischen Profils spielen in allen Leitbildern eine Rolle und erhalten dabei eine arbeitsfeld- und trägerspezifische Färbung.

Die *Herrnhuter Diakonie* hat im Jahr 2017 ihr zehn Jahre zuvor erarbeitetes Leitbild erneuert. Dieser Neufassung ist ein etwa einjähriger Leitbildprozess vorausgegangen, an dem alle Mitarbeiter_innen des Unternehmens beteiligt worden sind. In einem mehrstufigen Prozess wurden zunächst in Workshops Leitfragen diskutiert.

»Alle Mitarbeitenden nahmen im Laufe des Leitbildprozesses an zwei Workshops teil. Diese wurden jeweils zu sechs Terminen angeboten, damit auch alle dabei sein konnten. Wir sagen an dieser Stelle: der Weg ist das Ziel. Uns kam es auf den Prozess an. Uns kam es auf die Verständigung der Mitarbeitenden an: Was leitet uns? Was ist uns wichtig?«
(Volker Krolzik, Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie)

Eine Steuerungsgruppe wertete aus, clusterte und stellte die Ergebnisse den Mitarbeiter_innen vor. Daraus entstanden Textentwürfe, die erneut im Unternehmen zur Diskussion gestellt wurden. Im Zusammenhang des 40-jährigen Jubiläums der *Herrnhuter Diakonie* wurde das Leitbild im Frühjahr 2017 eingeführt. Der knapp gehaltene Text steht unter der Überschrift »Gemeinschaft leben« (www.herrnhuter-diakonie.de/ueber-uns/stiftung/leitbild/). Er betont in seinem ersten Teil, dass alle Menschen, »die in den Einrichtungen und Diensten der *Herrnhuter Diakonie* leben, lernen und arbeiten, [...] wichtig und an der Entwicklung unseres Unternehmens beteiligt« sind. »Wir leben Gemeinschaft auf Augenhöhe.« Dieser Gemeinschaftsaspekt wird im Folgenden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen konfessionellen und weltanschaulichen Prägungen der Mitarbeiter_innen konkretisiert: »Unabhängig von der Glaubenszugehörigkeit ist unser Miteinander geprägt von Respekt, Toleranz, Ehrlichkeit, Rücksichtnahme, Wertschätzung, gegenseitiger Unterstützung und Vergebung.« Zugleich betont das Leitbild die Wichtigkeit des christlichen Glaubens und seiner Werte, insbesondere der Nächstenliebe. Die *Herrnhuter Diakonie* versteht sich darüber hinaus ausdrücklich »als Teil des Gemeinwesens« und kooperiert dabei »mit geeigneten Partnern«.

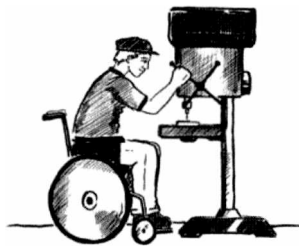
*„Von Gott geliebt,
 von Menschen nicht vergessen.“*

W Ü R D E
 L E I D E N S C H A F T
 B A U T Z E N
 K I R C H E
 K O M P E T E N T
 H O F F N U N G
 G E M E I N S C H A F T
 D I E N E N

Fig. 18: Leitbild der Diakonie Bautzen (Ausschnitt)

Ein Leitbild, das seine diakonische Prägung sehr ausführlich zum Ausdruck bringt, ist das der *Diakonie Bautzen* (www.diakonie-bautzen.de/wir-ueber-uns/diakonie-bautzen). Es steht unter dem Leitmotto: »Von Gott geliebt und von den Menschen nicht vergessen«. In acht Leitsätzen werden zentrale Aussagen zum diakonischen Selbstverständnis gemacht. Dabei bilden theologisch-diakonische Erläuterungen einen durchgängigen roten Faden. So wird mit der Gottebenbildlichkeit die zu achtende Würde eines jeden Menschen von der Zeugung an begründet. Aus der Berufung durch die Liebe Gottes erwachse das diakonische Engagement, das sich mit Leidenschaft für andere einsetze. Diakonie wird als gelebter Glaube charakterisiert, der vom Gottesdienst der Kirche ausgeht. Er setze sich in der Nächstenliebe fort, die in menschlicher und fachlicher Kompetenz geübt werde. In der Weitergabe der Liebe Gottes »gibt es für die Diakonie keine hoffnungslosen Fälle«. Diakonie wird darüber hinaus als eine Gemeinschaft beschrieben, »die vom Tragen und Getragenwerden lebt«. Ihre Praxis wird als Dienst an den Hilfe suchenden Menschen charakterisiert. Fig. 18 fasst die Hauptbegriffe anschaulich zusammen. Es fällt auf, dass in diesem Leitbild die theologisch-diakonischen Aussagen dominieren und andere Leitbildfragen erkennbar weniger behandelt werden.

Das Leitbild der *Kinderarche Sachsen* (www.kinderarche-sachsen.de/ueber-uns.html) kommuniziert demgegenüber sehr viel sparsamer seine christlich-diakonischen Bezüge. Im Mittelpunkt steht hier die Formulierung: »Hoffnung, Glaube, Ermutigung und Liebe im Sinne christlicher Werte sind die wesentlichen Antriebe unseres täglichen Handelns«. Die zurückhaltenderen Formulierungen spiegeln einerseits die spezifischen Bedingungen der diakonischen Jugendhilfe, unter deren Adressat_innen nur wenige Berührungspunkte mit der christlichen Tradition haben.



Wir sind ein richtiger Betrieb.

Wir arbeiten in der Gruppe und mit Anderen.

Wir wollen für jeden die besten Arbeitsbedingungen schaffen.

Wir sehen jeden Einzelnen.

Fig. 19: Leitbild der Diakonie am Thonberg (Ausschnitt)

Andererseits widerspiegeln sie die Situation einer Mitarbeiterschaft, in der konfessionelle Mitarbeiter_innen eine Minderheit darstellen. Genau auf diesen Umstand geht das Leitbild auch ein: »In unseren Einrichtungen wirken Christen und Nichtchristen eng zusammen. Werte wie Nächstenliebe, Vertrauen und Toleranz leiten ihr Handeln.«



- (1) Eine Leitbildentwicklung ist nur dann wirkungsvoll, wenn sie partizipativ und prozessorientiert angelegt ist. Bei kleineren und mittelgroßen Trägern kann es möglich sein, alle Mitarbeiter_innen in verschiedenen Arbeitsgruppen einzubeziehen. Für größere Träger wird es darauf ankommen, eine Steuerungsgruppe einzusetzen, in der alle Handlungsfelder und Arbeitsebenen repräsentativ vertreten sind. Angesichts der Pluralität in der Mitarbeiterschaft ist es wichtig, dass auch die Perspektive nichtchristlicher Mitarbeiter_innen einbezogen wird. In der Regel erweist es sich als günstig, wenn ein_e Moderator_in die Prozesse steuert. Die Geschäftsführung sollte ihre eigene Rolle in einem moderierten Leitbildprozess klären und transparent machen.
- (2) Als sinnvoll erweist es sich außerdem, wenn bereits zu Beginn des Leitbildprozesses feststeht und kommuniziert wird, ob das entstehende Leitbild im Wesentlichen als Wertekompass für die Stärkung der Unternehmenskultur oder darüber hinaus auch als Grundlage für eine strategische Unternehmensentwicklung genutzt werden soll.
- (3) Folgende Methoden können für den Prozess der Leitbildentwicklung sinnvoll sein:
 - als Einstieg eine Zukunfts- oder Leitbildwerkstatt,
 - eine SWOT-Analyse zur Analyse der Stärken und Schwächen, Chancen und Bedrohungen,
 - regelmäßiger Austausch in Arbeitsgruppen oder Diskussionsforen,
 - Befragungen von Stakeholdern des Unternehmens (siehe typische Anspruchsgruppen Stakeholder in Kap. 5, Modul 9) (vgl. Graf/Spengler 2008, 93)
- (4) Mit der Fertigstellung des Leitbildes kommt der profildbildende Kommunikationsprozess nicht zum Abschluss. Vielmehr sollte der Austausch zur Identität, den Zielen und Werten eines Unternehmens regelmäßig weitergeführt werden. In bestimmten Intervallen ist es sinnvoll, das Leitbild auf seine Aktualität zu überprüfen, bspw. wenn eine größere Zahl neuer Mitarbeiter_innen im Unternehmen tätig ist, die am Entstehungsprozess des Leitbildes nicht beteiligt waren. Genauso könnten wichtige Veränderungen in den Leistungsangeboten und Tätigkeitsfeldern ein Anlass sein. Die Überprüfung des Leitbildes sollte nicht allein auf der Führungsebene stattfinden. Vielmehr ist es ebenso sinnvoll, Mitarbeiter_innen oder Personen der Anspruchsgruppen aus der Umwelt des Unternehmens um (mgliw. anonymisierte) Rückmeldungen zu bitten.
- (5) Damit sich das Leitbild auf die Unternehmensentwicklung auswirkt, sollten gezielte Maßnahmen zu seiner Umsetzung ergriffen werden. In folgenden beiden Abschnitten werden Instrumente erläutert, die diesem Ziel dienen.
- (6) Für das Führungshandeln ist es wesentlich, das Leitbild durchgängig in die Entscheidungsprozesse und die Bearbeitung von Konflikten einzubeziehen. Darüber hinaus bietet es sich an, das Leitbild in Einführungsseminaren für neue Mitarbeiter_innen zu thematisieren und in Mitarbeitergesprächen als inhaltlichen Bezugspunkt zu nutzen. Workshops und Fortbildungsmaßnahmen können das Leitbild konkret mit professionellen Arbeitszusammenhängen verknüpfen und seine Relevanz erarbeiten

Die *Diakonie am Thonberg*, die zur *BBW-Leipzig-Gruppe* gehört und Arbeits-, Bildungs- und Wohnangebote für Menschen mit Behinderung bereithält, entfaltet ihr Leitbild als Erläuterung des Leitsatzes: »Als Diakonie am Thonberg [...] unterstützen wir Menschen mit Behinderung [...] in einer Dienstgemeinschaft, [...] in der alle selbständig, eigenverantwortlich und konsequent arbeiten. [...] Wir nehmen die gesellschaftlichen Veränderungen wahr und gestalten diese aktiv mit« (vgl. <http://www.dat-leipzig.de/ueber-uns/leitbild/>). Die Erläuterungen, die Satzteil für Satzteil gegeben werden, erfolgen in leichter Sprache. Das Leitbild schließt dadurch Menschen mit geistiger Behinderung in die Kommunikation ihres Selbstverständnisses ein. Im Beispiel von Fig. 19 wird im Leitbild der Aspekt der Dienstgemeinschaft erläutert. In schwerer Sprache wird auf derselben Seite betont, dass in einer solchen Dienstgemeinschaft Menschen mit und ohne Behinderung im Haupt- und Ehrenamt zusammenarbeiten: »Wir ermöglichen, erkennen und fördern individuelle Entwicklungen. Wir arbeiten professionell und wirtschaftlich und nehmen gemeinsam soziale Verantwortung wahr.« In leichter Sprache wird die Dienstgemeinschaft so erläutert, dass neben dem Gruppenbezug auch die Aspekte guter Arbeitsbedingungen und der Wahrnehmung der individuellen Person betont werden.

Pedro Graf; Maria Spengler (2008): Leitbild- und Konzeptentwicklung, 5. Aufl., Augsburg.
Thomas Maak; Peter Ulrich (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart.

3 Strategische Unternehmensentwicklung in diakonischer Perspektive

In Leitbildern formulieren Organisationen ihre *Grundstrategie*. Sie bedarf allerdings einer weitergehenden Verknüpfung mit konkreten, kurz- und mittelfristigen Zielbestimmungen, entsprechenden Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Terminierungen. Dies sind Gesichtspunkte der strategischen Unternehmensentwicklung, die an die bereits dargestellte Leitbildentwicklung anknüpfen und sie weiterführen. Die Chancen von Leitbildern bestehen darin, mit ihnen auch das strategische und operative Management orientieren zu können. In diesem Sinn dienen sie als »Grundlage zur Ableitung von konkretisierten Unternehmenskonzepten, Strategien bzw. der strategischen und operativen Planung« (Giesel 2007, 87). Das Schema (Fig. 20) macht die Verknüpfung normativer, strategischer und operativer Managementaspekte deutlich (Giesel 2007, 86). Diese Verknüpfung eignet sich auch, um bei der Gestaltung des *diakonischen* Profils die Leitbildaussagen mit der strategischen Unternehmensentwicklung eines Trägers zu verschränken. Diesen Weg beschreitet beispielsweise die *Diakonie-Stadtmission Dresden*. Sie hat 2013 ihr zehn Jahre zuvor erarbeitetes Leitbild in einem dialogischen Prozess so weiterentwickelt, dass dessen Formulierungen ausgelegt, konkretisiert und mit strategischen Schwerpunktsetzungen verknüpft werden (www.diakonie-dresden.de/ueber-uns/leitbild.html). Auf der Grundlage des Leitbildes wird zunächst eine Vision erarbeitet und biblisch begründet. Anschließend werden sieben strategische Ziele formuliert:

- (1) Menschen individuell unterstützen,
- (2) Leben in Gemeinschaft fördern,

- (3) Das Evangelium weitergeben,
- (4) Gesellschaftlich mitwirken,
- (5) Wirtschaftlich verantwortungsvoll handeln,
- (6) Mitarbeiter führen,
- (7) Qualität entwickeln.

Diese Hauptziele bedürfen selbstverständlich der Erläuterung. Dies geschieht, indem unter Rückbezug auf das Leitbild bzw. den biblischen Leittext nunmehr konkretere Zielformulierungen vorgenommen werden. Zur Erläuterung dafür werden im Folgenden die Zielformulierungen für den Bereich »Leben in Gemeinschaft fördern« wiedergegeben. Die strategischen Ziele auf dieser dritten Ebene bilden die Grundlage für die jährliche Zielplanung in den einzelnen Leistungsfeldern. Diese wiederum werden als Grundlage für die abteilungsbezogenen Fachplanungen sowie die Wirtschaftsplanung genutzt. Auf diese Weise erfahren die Leitbildaussagen eine Konkretisierung, die bis in konkrete und überprüfbare Umsetzungsschritte reicht (vgl. Fig. 21).

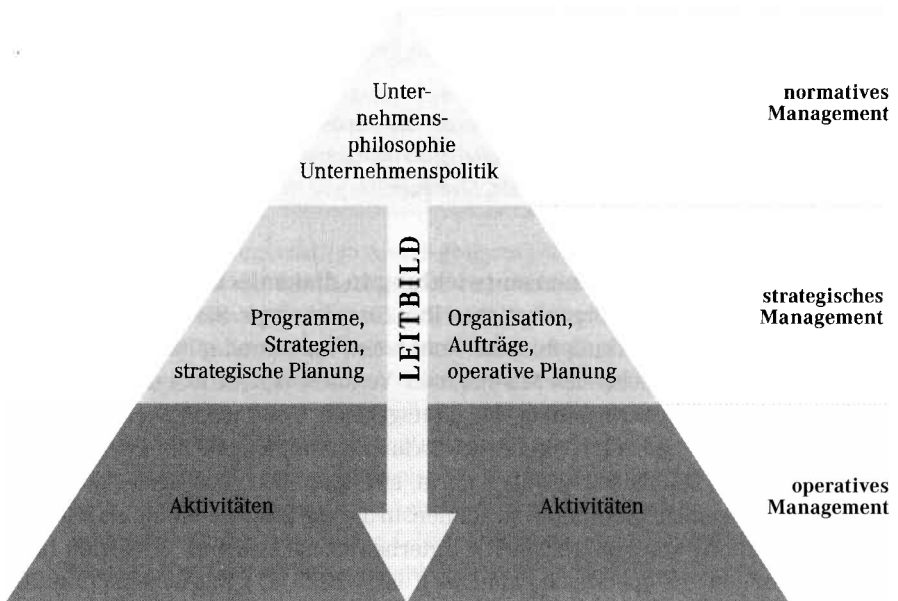


Fig. 20: Leitbildentwicklung als Teil der strategischen Unternehmensentwicklung nach Giebel 2007, 86



Unsere Vision vom Leben der Menschen in unserer Gesellschaft:

- In der Liebe Gottes gestalten wir Menschen unser Leben selbstbestimmt, eigenverantwortlich und hoffnungsvoll.
- Wir verstehen dabei die Verschiedenheit der Menschen als Bereicherung.
- Wir erstreben eine Gesellschaft, die jeder Mensch mit gleichen Chancen, Rechten und Pflichten mitgestaltet.

(Diakonie-Stadtmission Dresden, erweitertes Leitbild)

Leben in Gemeinschaft fördern

Wir setzen uns ein für gemeinschaftliches Leben, das jeder Mensch mitgestaltet und dabei in seiner Individualität akzeptiert wird.

Dieses bedeutet für uns:

- Wir fördern Menschen, sich zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsbezogenen Persönlichkeit zu entwickeln.
- Wir unterstützen Menschen, Ausgrenzung zu überwinden und neue Kontakte aufzubauen.
- Wir setzen uns ein für eine Gesellschaft, an der alle Menschen mit ihrer jeweiligen Individualität teilhaben, gleichberechtigt angenommen und gefördert werden.
- Wir erstreben eine Gesellschaft, die jeder Mensch mit gleichen Chancen, Rechten und Pflichten mitgestaltet.
- Wir leben in unseren Einrichtungen und Diensten eine Kultur, die geprägt ist von gegenseitiger Achtung und Wertschätzung.

(Diakonie-Stadtmission Dresden, erweitertes Leitbild)



Fig. 21: Modell der strategischen Unternehmensentwicklung der Diakonie-Stadtmission Dresden (erweitertes Leitbild)

4 Die Umsetzung des diakonischen Auftrages mit einer Balanced Scorecard

Ein weiteres Instrument, das es Organisationen erlaubt, die Strategiebildung mit konkreten Schritten der Planung, Implementierung, Umsetzung und Überprüfung zu verbinden, ist die Balanced Scorecard. Im Unterschied zu vielen anderen Verfahren stellt sie ein wertbezogenes Controllinginstrument dar und ist deshalb auch dafür geeignet, die *diakonischen* Profildimensionen der Strategie einzubeziehen. Ihr Grundgedanke besteht darin, dass allein finanzielle

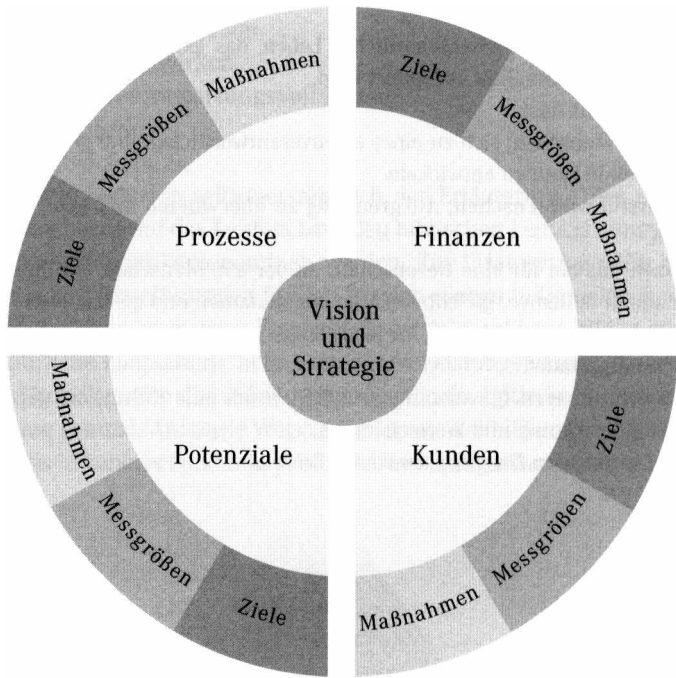


Fig. 22: Balanced Scorecard, nach Michell-Auli/Schwemmler 2008, 81

Aspekte nicht ausreichend sind, um den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens zu gewährleisten. Vielmehr bedarf es einer ausgeglichenen (»balanced«) Berücksichtigung unterschiedlicher Ergebnisdimensionen (»scores«), nämlich der Potentialperspektive einer Organisation, der Prozess-, Kunden- sowie Finanzperspektive (Fig. 22).

Alle vier Perspektiven sind eng aufeinander bezogen. Mit der *Potentialperspektive* verbindet sich die Frage, wie die Veränderungs- und Entwicklungspotentiale einer Organisation für die Umsetzung der Strategie gefördert werden können. Dies trägt zu einer Verbesserung der *internen Prozesse* bei. Hier geht es besonders um die Verbesserung von Kernprozessen und die Verankerung von Innovationen. Entsprechende Maßnahmen tragen wiederum dazu bei, dass *Kunden- bzw. Adressat_innenbedürfnisse* besser befriedigt werden können. Erst im Zusammenspiel mit den genannten drei anderen Perspektiven lässt sich auch der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation erreichen und damit in der *Finanzperspektive* eine Solidität sicherstellen.



»Wir versuchen, das Leitbild strukturell immer wieder in die Entscheidungsvorgänge einzubeziehen. Für die Strategieentwicklung arbeiten wir deshalb mit dem mehrdimensionalen Zielsystem und fragen stets nach der diakonisch-theologischen Dimension von strategischen Entscheidungen.«

(Volker Krolzik, Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie)

Die Balanced Scorecard bietet ein Modell, in dem die Zielvorgaben, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen jeder einzelnen Perspektive miteinander verknüpft und in ihren Beziehungen zueinander dargestellt werden. Die Dokumentation der entsprechenden Relationen erfolgt im Rahmen einer Strategiekarte (»strategy-map«). Anschließend müssen die einzelnen Ziele durch Kennzahlen und Maßnahmen konkretisiert werden. Diese sind mit der jährlichen Finanz- und Ressourcenplanung zu verbinden. Die Zielerreichung ist dann entsprechend der vorgesehenen Termine zu überprüfen.

Die Balanced Scorecard hat auch in der Diakonie breite Resonanz gefunden. Werner Nauerth hat in seinem Buch »Werteorientiertes Management mit Kennzahlen« (2014) unterschiedliche vorliegende Modelle vorgestellt und diskutiert. Im Wesentlichen geht es dabei um die Frage, ob der diakonische Auftrag in einer besonderen fünften Perspektive abgebildet oder innerhalb der existierenden vier Perspektiven berücksichtigt werden soll. Die Einfügung einer neuen, diakonischen Perspektive hat Vorteile und Risiken. Eine Gefahr kann darin gesehen werden, dass durch die Einfügung eines *separaten* Feldes »Diakonie« die sachlich begründete Verbindung mit den anderen Perspektiven der Balanced Scorecard gelockert werden und gegebenenfalls verloren gehen könnte. Die Frage des diakonischen Profils würde damit eher isoliert beantwortet, anstatt sie mit der gesamten Organisationsentwicklung zu verknüpfen. Auf der anderen Seite sind aber auch die Vorteile nicht zu übersehen: Ein eigenes Feld kann dazu beitragen, dass die diakonische Perspektive nicht übersehen, sondern durchgängig mitgedacht wird. In diesem Sinn nutzt beispielsweise die *Herrnhuter Diakonie* – angeregt durch die *Bodelschwingschen Stiftungen Bethel* – eine erweiterte Form der Balanced Scorecard im Sinne eines mehrdimensionalen Zielsystems. In ihm befindet sich ein eigenes Feld für »diakonische Identität und Werte«. Volker Krolzik, der Theologische Vorstand der *Herrnhuter Diakonie*, betont, dass auf diese Weise das Leitbild und die diakonische Perspektive stets einbezogen werden, ohne sie von den übrigen Perspektiven abzutrennen.

Peter Michell-Auli und Martin Schwemmler schlagen ihrerseits vor, den diakonischen Auftrag eher als das »Dach« über der gesamten Balanced Scorecard aufzufassen. »Wir empfehlen, ein »Dach« über die BSC zu setzen, in dem verbal der zugrundeliegende Auftrag der Organisation erläutert wird. In der *Strategy Map* könnte dann beispielsweise deutlich gemacht werden, dass alle Perspektiven gleichermaßen zur Erfüllung dieses Auftrages beitragen« (Michell-Auli/Schwemmler 2008, 90). Wie aus der folgenden Abbildung (Fig. 23) deutlich wird, lassen sich tatsächlich in allen Perspektiven der Balanced Scorecard auch diakonische Zielbestimmungen berücksichtigen und so in die Strategieumsetzung einbeziehen.

Peter Michell-Auli; Martin Schwemmler (2008): Integriertes Management mit der Balanced Scorecard. Ein Praxis-Leitfaden für Sozialunternehmen, Stuttgart.

Werner Nauerth (2014): Werteorientiertes Management mit Kennzahlen. Unternehmensethische Grundlagen, wertorientierte Konzepte, diakoniespezifische Konkretionen, Baden-Baden.

DIAKONISCHER AUFTRAG					
Finanzen	[F1] Ertragskraft steigern	[F2] Liquidität erhöhen und Verschuldung begrenzen	[F3] Markt- und wettbewerbsfähige Personal-kostenstruk-turen errei-chen	[F4] Angemessene Leistungs-entgelte erreichen und sichern	
Kunden	[K1] Christlichen Glauben und diakonischen Mehrwert erlebbar machen	[K2] Angebote für sozial Schwache ausbauen	[K3] Lobbyarbeit bei Kosten- und Leistungs-trägern ausbauen	[K4] Passgenauigkeit unserer Angebote erhöhen	[K6] Profilierung der über-regionalen Angebote
				[K5] Angebote stärker regional ausrichten	
Prozesse	[Pr1] Vernetzung mit Kirchen-gemeinden ausbauen	[Pr2] Stabilität der inneren Organisation gewährleisten	[Pr3] Synergie-potenziale stärker nutzen	[Pr4] Innovationen generieren	[Pr5] Markt-orientierung ausbauen
Potenziale	[Po1] Diakonisches Denken und Handeln fördern	[Po3] Semiprofis und Freiwillige gewinnen und verstärkt einsetzen	[Po4] Identifikation der Mitarbeiter mit der ZA-Kultur stärken	[Po5] Personal-entwicklung ausbauen (u.a. Gewinnung von High-Potentials)	[Po6] Gewinnung von Kurzzeit-mitarbeiter-den sicherstellen
	[Po2] Mitarbeiter motivieren und wertschätzen				

Fig. 23: Balanced Scorecard der Zieglerschen Anstalten (Holding) (F: Finanzen; K: Kunden; Pr: Prozesse; Po: Potentiale), nach Michell-Auli/Schwemmler 2008, 80

Modul 2

Profil im Dialog aufbauen: Strukturentwicklung in diakonischer Perspektive

1 Strukturen organisieren

Diakonische Unternehmen sind komplexe Organisationen, die sowohl ihre internen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse wie auch ihre professionelle Praxis mit Adressat_innen berechenbar, verlässlich und wiedererkennbar gestalten müssen. Diese Notwendigkeit, Formen stabiler Kommunikations- und Handlungsmuster zu schaffen, die über den Augenblick hinaus Geltung besitzen, nötigt Organisationen dazu, Strukturen auszubilden. Strukturen sind in dieser Perspektive kohärente Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsmuster, die über die Situation hinauswirken und »Berechenbarkeit, Erwartbarkeit, Verlässlichkeit und damit Stabilität organisationalen Handelns vermitteln« (Rüegg-Stürm/Grand 2017, 131).

In komplexen Organisationen werden Strukturbildungen in mindestens zwei unterschiedlichen Perspektiven vorgenommen. In der einen Blickrichtung stehen die Abläufe und Prozesse im Mittelpunkt, die dazu führen, dass ein bestimmtes Produkt hergestellt bzw. eine Dienstleistung angeboten werden kann. Es handelt sich hierbei um die Ablauforganisation und die Prozessperspektive. Sie ist das Thema im anschließenden Modul 3 und wird dort ausführlich erläutert. In diesem Kapitel wird demgegenüber die andere Blickrichtung eingenommen, die sich an den Aufgaben, Kompetenzen und Funktionen orientiert, die in einer Organisation unterschieden und aufeinander bezogen werden. In dieser Perspektive ist von der Aufbauorganisation und einer funktionsorientierten *Strukturperspektive* zu sprechen.

Indem in einer Organisation die Aufgaben der unterschiedlichen Funktionsträger und Abteilungen klar beschrieben werden, ist es ihnen möglich, verlässliche und situationsübergreifende Handlungs- und Entscheidungsmuster zu implementieren. Durch sie werden einerseits Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten *differenziert*. Andererseits werden einzelne Prozesse miteinander »koordiniert und auf effektive Weise [...] zu einem Ganzen integriert« (Rüegg-Stürm 2004, 92). Die im Organigramm zusammengefassten funktionalen Zuordnungen geben einen konzentrierten Überblick über die Aufbauorganisation eines Trägers.

Diakonische Träger haben sehr häufig eine Aufbaustruktur in Form einer Stablinienorganisation (Fig. 24). Sie differenziert nach den unterschiedlichen diakonischen Handlungsfeldern. An der Spitze der Organisation steht ein – in der Regel aus mehreren Personen bestehender – Vorstand, dem die Geschäftsführung obliegt. In drei Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes ist der Vorstand so zusammengesetzt, dass theologische und kaufmännische Kompetenzen gleichermaßen vertreten sind. Dem Vorstand sind je nach Größe verschiedene Abteilungen, Stabsstellen bzw. Beauftragte zugeordnet, die Aufgaben für die gesamte Organisation übernehmen: Personal, Finanzwesen, Controlling, Qualitätsmanagement, Unternehmenskommunikation u. ä.. Der weitere Aufbau orientiert

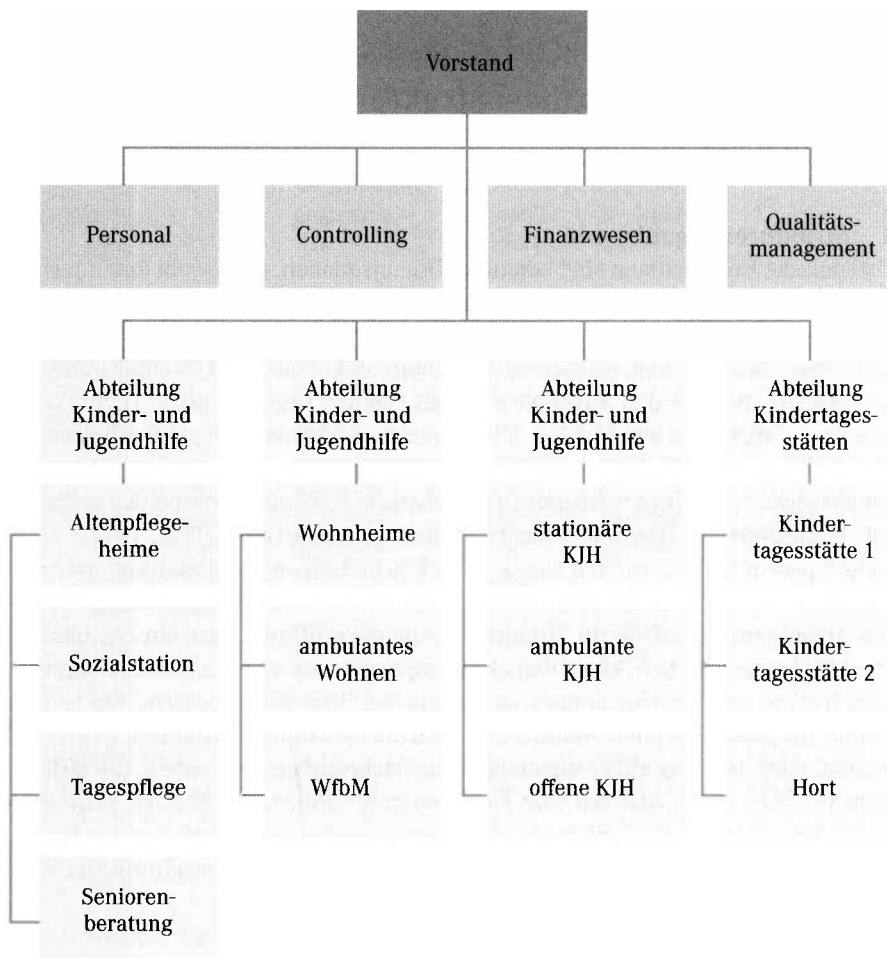


Fig. 24: Typische Stablinienorganisation (Organigramm eines diakonischen Trägers)

sich meist an den Handlungsfeldern, in denen sich der jeweilige Träger engagiert. Größere Träger wie die diakonischen Werke der Kirchenbezirke oder die Stadtmissionen haben in der Regel eigenständige Abteilungen für Alten-, Behinderten- sowie Kinder- und Jugendhilfe. Häufig werden die Kindertagesstätten in einer eigenen Abteilung geleitet. Weitere Abteilungen kommen je nach den eigenen Schwerpunkten hinzu. Ihnen steht in der Regel eine Abteilungs- bzw. Bereichsleitung vor. Einrichtungsleitungen, Fachdienste und weitere Verantwortungsbereiche sind Teil der jeweiligen Abteilungen.

Neben den organisatorischen Festlegungen, die sich im Organigramm niederschlagen, sind als weitere Gesichtspunkte an dieser Stelle auch die strukturellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, unter denen diakonische Arbeit geleistet wird. Sie werden in der Regel mit dem Begriff der *Strukturqualität* bezeichnet und umfassen über die genannten Organisationsmerkmale hinaus die

- *materiellen* (wie z. B. die räumliche und technische Ausstattung),
- *finanziellen* (wie z. B. Refinanzierungsumfang durch Kostenträger, Anteile der Eigenfinanzierung),
- *rechtlichen* (wie z. B. Gesetze, Verordnungen),
- *personellen* (wie z. B. Professionalität und Qualifikationsniveau des Personals, Personalschlüssel, Fachkraftanteil) sowie
- *fachlichen Rahmenbedingungen* (wie z. B. Supervisionsangebote, Fort- und Weiterbildungen) (vgl. Gissel-Palkovich 2002, 187)

Es liegt auf der Hand, dass die organisatorischen Festlegungen und strukturellen Rahmenbedingungen in ihrer Gesamtheit wichtige Bedingungen für die Gestaltung des diakonischen Profils eines Trägers darstellen. Im Folgenden sollen aus ihrer komplexen Fülle besonders relevante Gesichtspunkte herausgegriffen werden.

Johannes Rüegg-Stürm (2005): Das neue St. Galler Management-Modell, 2. Aufl., Bern u. a., 47–54.

2 Verantwortungsstrukturen für das diakonische Profil

Damit die Gestaltung diakonischer Charakteristika auf den unterschiedlichen Ebenen einer Organisation wirkungsvoll geschehen kann, bedarf es klarer Verantwortlichkeiten. Ungeachtet des Umstandes, dass das diakonische Profil eines Trägers regelmäßig nur in einem Verständigungsprozess innerhalb des Unternehmens entwickelt und umgesetzt werden kann, bedarf es bestimmter Personen, die Verantwortung für die Durchführung entsprechender Dialogprozesse übernehmen. Dabei kommt den Führungskräften eine unverzichtbare Bedeutung zu. Wenn die Geschäftsführung eines Trägers kein nachhaltiges und authentisches Interesse daran hat, eine eigene diakonische Identität zu gestalten, werden die allermeisten Bemühungen auf den unterschiedlichen Organisationsebenen nur mäßigen Erfolg haben. Darüber hinaus bedarf jeder Profildialog auch der Unterstützung aller weiteren Leitungsebenen. Nur als *gemeinsames Projekt der gesamten Organisation* können diakonische Profilbildungsprozesse prägend werden. Da alle Kern- und Unterstützungsprozesse diakonischer Träger in ein übergreifendes Qualitätsmanagement eingebunden sind, scheint es weiterhin unverzichtbar, die für das Qualitätsmanagement beauftragte(n) Person(e)n in die Gestaltung an zentraler Stelle einzubeziehen.

Die Verantwortung für diakonische Profilfragen ist bei den von uns untersuchten diakonischen Trägern untrennbar mit den unterschiedlichen Leitungsstrukturen verbunden. Sie ist darüber hinaus von den Arbeitsfeldern sowie von der Größe der jeweiligen Organisation abhängig. Es begegnen dabei im Wesentlichen drei Strukturmodelle mit Blick auf die Verantwortung für das diakonische Profil.

In einem *ersten* Modell liegt die Verantwortung für die Profilbildung konzentriert auf der Geschäftsführungsebene. Da die Vorstände in der Regel aus mehreren Personen bestehen, geben die Organisationsordnungen meist einer von ihnen eine besondere Verantwortung für das diakonische Profil. In der

Herrnhuter Diakonie ist dies der Theologische Vorstand, in der *Diakonie Bautzen* der geschäftsführende Vorstand. Bei diesem Modell wird die diakonische Profilbildung eng mit dem Führungshandeln auf der Vorstandsebene verknüpft. In die Entscheidungsprozesse zur strategischen Ausrichtung und operativen Steuerung des Unternehmens können Fragen des Profils so durchgängig einbezogen werden. In der Regel liegt es in diesem Modell nahe, die Profilbildung eng mit dem Qualitätsmanagement zu verbinden.

Ein *zweites* Modell teilt die eben dargestellte Struktur und erweitert sie zugleich. Unter den Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes wird es durch die *Diakonie-Stadtmission* Dresden repräsentiert. Der Vorstand wird durch einen Direktor und einen kaufmännischen Direktor gebildet. Laut Satzung muss der_*die* Direktor_in als Vorstandsvorsitzende_r Inhaber_in einer landeskirchlichen Pfarrstelle der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens sein. Bei ihr/ihm liegt die zentrale Verantwortung für die Profilbildung. Darüber hinaus beschäftigt die Stadtmission einen hauptamtlichen Theologen bzw. eine hauptamtliche Theologin. Diese stehen außerhalb der Unternehmenshierarchie und ist dem Direktor zugeordnet. In diesem Modell ergibt sich eine Aufgabendifferenzierung. Während beim Direktor die strategische Profilverantwortung liegt, steht ein_e Theolog_in für Mitarbeitenden- und Bewohner_innenseelsorge zur Verfügung und ist darüber hinaus für Bildungskurse zum diakonischen Profil zuständig. Durch die strukturelle Unabhängigkeit werden Rollenkonflikte zwischen Seelsorge und Dienstgeber vermieden.

Ein *drittes* Modell wird im Forschungsprojekt durch die *BBW-Leipzig-Gruppe* vertreten. Hier liegt die besondere Verantwortung für die diakonische Profilbildung bei einem dreiköpfigen Theologischen Dienst. Er steht – ähnlich wie die_*der* Theolog_in bei der *Stadtmission* – außerhalb der Organisationshierarchie und ist dem Hauptgeschäftsführer zugeordnet. Die drei hauptamtlichen Theolog_innen haben unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte innerhalb des Unternehmens.



»Wir sagen ganz klar: die drei Theologen sind nicht allein für die diakonische Profilierung zuständig, sondern das sind wir alle. Sie helfen nur. Sie begleiten. Und sie machen Weiterbildungen.«

(Tobias Schmidt, Hauptgeschäftsführer der *BBW-Leipzig-Gruppe*)

Gemeinsam bieten sie »Fortbildungen und Seminare an, gestalten und unterstützen verschiedenste Formen von Gottesdiensten und Andachten und stehen für persönliche Gespräche und geistliche Begleitung [...] zur Verfügung« (www.bbw-leipzig.de/unternehmensverbund/diakonie/theologischer-dienst/).

Der Theologische Dienst versteht sich als Multiplikator in Bezug auf das diakonische Profil. Er gibt Anregungen, unterstützt und vernetzt, damit Mitarbeitende in den einzelnen Arbeitsbereichen Verantwortung für die Gestaltung ihres eigenen Profils übernehmen. Ausdrücklich wird betont, dass die Verantwortung für die diakonische Identität bei allen Mitarbeiter_innen und nicht nur beim Theologischen Dienst liegt. Die Potentiale dieses Modells liegen darin, dass die Theolog_innen ohne Rollenkonflikte als Ideengeber, Unterstützer und Beziehungsnetzwerker

tätig sein können. Eine Verknüpfung mit Entscheidungsprozessen auf der Führungsebene muss durch enge Abstimmung mit dem Vorstand hergestellt werden. Dies gilt ebenso für die Verbindung mit dem Qualitätsmanagement.

Unabhängig von den unternehmensinternen Strukturen haben regelmäßig auch die Aufsichtsgremien eine Mitverantwortung für das Profil der Organisation. So wird bspw. in der Satzung der *Diakonie Bautzen* ausdrücklich festgehalten, dass das Kuratorium »über die diakonische Legitimität aller Dienste zu wachen« (§ 12 Abs. 3) hat. Die Formulierungen in anderen Satzungen sind vergleichbar.

3 Strukturen für Seelsorge und diakonische Bildung

Innerhalb der umfassenden Diskussion um diakonische Profilierung spielen die Aspekte der Seelsorge und diakonischen Bildung eine wichtige Rolle. Zahlreiche – insbesondere größere – Unternehmen von Diakonie und Caritas haben Personalstellen für Theolog_innen geschaffen, die Seelsorgeangebote machen, die spirituelle Unternehmenskultur stärken und Fortbildungen zu diakonischen Themen anbieten. Das Bildungsthema wird ausführlicher in Modul 6 aufgegriffen. Hier soll zunächst besonders der Aspekt der *Mitarbeitendenseelsorge* aufgegriffen werden.

Joachim Reber beschreibt das Ziel von Mitarbeitendenseelsorge als Unterstützung von Mitarbeitenden, mehr Mensch werden zu können. Er schreibt: »Es braucht Momente der Unterbrechung, Zeiten und Räume des bewussten Heraus- und Zurücktretens, um sich selbst in den Blick zu bekommen.« Die spirituelle Kultur einer Einrichtung zeichne sich dadurch aus, »dass sie ›heilsame Unterbrechungen‹ zulässt und fördert, »in denen das Menschsein der Mitarbeitenden zum Thema werden kann« (Reber 2009, 37). Insbesondere drei Instrumente sind dabei wesentlich. Zum einen gehe es um *Unterbrechungen*, durch die Freiräume hergestellt werden. Indem Menschen dabei aus ihren alltäglichen Arbeitszusammenhängen heraustreten könnten, werde es möglich, neue Zusammenhänge wahrzunehmen und neue Handlungsfähigkeit herzustellen. Darüber hinaus ermöglichen *Gespräch und Gebet*, dass existentielle Themen zur Sprache gebracht und dadurch leichter bearbeitbar werden. Reber beschreibt sie als Möglichkeiten, »mich und meine Welt ›mit den Augen Gottes‹ zu betrachten« (38). *Symbole und Liturgie* böten darüber hinaus Gelegenheiten, eine Situation besser darzustellen, symbolisch zu verdichten und dadurch vor Gott zu bringen. Reber nennt als typische Arbeitsfelder der Mitarbeitendenseelsorge

- das seelsorgerliche Einzelgespräch,
- Teamgespräche und Gesprächsrunden sowie
- Veranstaltungen zum Kraftschöpfen (wie Besinnungstage, spirituelle Seminare oder Exerzitien) (vgl. Reber 2009, 39–47).

Für alle drei Begegnungs- und Kommunikationssituationen ist es von unverzichtbarer Bedeutung, dass sie wirkliche Unterbrechungen möglich machen. Deshalb sollten sie frei von Aufträgen sein und vor allem Gelegenheit bieten, bestimmte Lebensvollzüge bewusst zu machen und zu ihnen Stellung zu beziehen: Kraftquellen und Krafttrüber, Spannungsfelder zwischen Familie und Beruf oder zwischen Nähe und Distanz, Umgang mit Erwartungen, Ansprüchen und Versprechungen.

Stets gehe es dabei um einen »Raum, in dem sich der Mitarbeiter sortieren kann, in dem er etwas, das ihn beschäftigt, bewusst in den Blick, ins Wort und ggfs. ins Zeichen bringen kann« (Reber 2009, 39).

Es liegt auf der Hand, dass die hauptamtliche Beschäftigung einer mit Seelsorge- und diakonischen Bildungsaufgaben betrauten Person nur für größere diakonische Träger finanzierbar ist. Da die Kosten für eine solche Stelle allein vom Träger aufzubringen sind, bleiben die Spielräume für die meisten Unternehmen so eng, dass sie finanzierbare Kompromisse finden müssen. Die Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes spiegeln die unterschiedlichen Wege wider.

Der bereits genannte Theologische Dienst der *BBW-Leipzig-Gruppe* repräsentiert ein Modell, bei dem die Verantwortung für die diakonische Profilierung sowie seelsorgerliche, pädagogische und homiletisch-liturgische Aufgaben verknüpft werden. Neben der Zuständigkeit für das Profil ihres jeweiligen Arbeitsfeldes bieten die Theolog_innen des *BBW* Seelsorge für Mitarbeiter_innen und Teilnehmer_innen an. Sie sind ebenso für diakonische Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen zuständig und halten Gottesdienste sowie Andachten. Mit drei Personalstellen stellt das Unternehmen dabei eine erhebliche Ressource zur Verfügung.



Auf Seiten der Mitarbeiter_innen, Führungskräfte und zahlreicher Adressat_innen besteht ein Bedarf an Seelsorge. Da Seelsorgeangebote durch die Leistungsträger nicht refinanziert werden, stellen die dafür erforderlichen Personalressourcen die Träger vor eine Herausforderung. Beraten Sie auf der Leitungsebene, wie eine Lösung für Ihren Träger gefunden werden kann.

- Lässt sich ein Stellenanteil finanzieren, der Seelsorge für die genannten Personengruppen ermöglicht?
- Ist es möglich, dass sich Pfarrer_innen aus der bzw. den Kirchgemeinde/n des Umfeldes als Seelsorger_innen zur Verfügung stellen? In diesem Fall könnte eine feste und regelmäßige Sprechzeit in einer diakonischen Einrichtung oder im Pfarramt eingerichtet werden.
- Ist es möglich, dass ein_e Diakon_in oder ein_e Prädikant_in aus der Region dafür gewonnen werden kann, regelmäßig Seelsorgeaufgaben zu übernehmen?
- Sehr wichtig ist es, dass in Krisensituationen schnell eine Möglichkeit zur Seelsorge besteht. Dies kann ein_e Pfarrer_in aus einer Kirchgemeinde im Umfeld der diakonischen Einrichtung sein. Ggf. kann eine solche Bereitschaft von Krankenhaus- oder Notfallseelsorger_innen aus dem Umkreis erbeten werden. Die Kontaktdaten der Person sollten in jedem Arbeitsbereich bekannt gemacht werden und öffentlich aushängen.



»Die Menschen, mit denen ich spreche, würden selten sagen: ich bin jetzt in einem seelsorgerlichen Gespräch. Aber wenn mir ein Mitarbeiter erzählt, dass er in einer schwierigen Situation eine Entscheidung treffen muss, merke ich schon, dass dieses Gespräch Seelsorge ist. Die meisten Gespräche haben für mich eine seelsorgerische Dimension. Auch Gespräche, von denen man es selbst beim zweiten Hinsehen gar nicht vermuten würde. Ich denke, auch ein Gespräch, in dem es darum geht, einfach nur eine auflockernde Stimmung zu verbreiten, hat eine seelsorgerliche Dimension.«

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

Darin drückt sich sowohl die Unternehmensgröße wie auch der Umstand aus, dass die BBW-Leipzig-Gruppe ein starker Akteur des Bildungsbereiches ist. Der pädagogische Auftrag des Unternehmens legt es nahe, dabei auch einen theologisch-diakonischen Schwerpunkt zu setzen.

In der *Diakonie-Stadtmission Dresden* nimmt ein_e Theolog_in spirituelle, seelsorgerliche und pädagogische Aufgaben wahr. Seine Tätigkeit soll insbesondere der Erfüllung der strategischen Grundausrichtung »Das Evangelium weitergeben« dienen. Ihm obliegen Einführungskurse, Basis- und Aufbauseminare sowie spezielle Fortbildungen im Bereich diakonischer Bildung. Weiterhin gehören Gottesdienste, Andachten und Gesprächskreise in den stationären Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe zu seinem Aufgabenspektrum. Selbstverständlich steht er auch für Seelsorge und Beratung zur Verfügung. Seine Angebote »richten sich [...] an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Diakonie-Stadtmission Dresden, an alle Klienten sowie Bewohner in den Heimen und Wohnstätten.« Gesprächsmöglichkeiten »für Außenstehende mit und ohne Kircheng Zugehörigkeit« runden das Aufgabenprofil ab (www.diakonie-dresden.de/angebote/beraten-werden/beratungsstellen/seelsorge). Auch für die Diakonie Dresden gilt, dass ihre Unternehmensgröße sowie der beträchtliche Anteil stationärer Altenhilfeeinrichtungen eine personelle Ressource im Bereich von Seelsorge und Bildung nahelegt.

Diakonische Werke, die nicht über die finanziellen Ressourcen für eine hauptamtliche Seelsorgestelle verfügen, bemühen sich häufig darum, diese Aufgabe in enger Zusammenarbeit mit den Kirchengemeinden der Umgebung oder auf der Grundlage ehrenamtlicher Mitarbeit zu erfüllen.

Die Beobachtungen zur strukturellen Verankerung von Mitarbeiterseelsorge gelten analog auch für die diakonische Bildung: bei größeren Trägern, die eigene Personalstellen für Theolog_innen vorhalten, übernehmen diese auch die Hauptverantwortung für diakonische Bildung. Andere Träger, die nicht über entsprechende personelle Ressourcen verfügen, arbeiten häufig mit Pfarrer_innen in ihrer Region zusammen. Daneben werden auch Bildungskurse der Diakonischen Akademie für Fort- und Weiterbildung wahrgenommen.

»Bei uns ist ein Pfarrer als Seelsorger und Supervisor angestellt. Er steht außerhalb der Hierarchie und steht intensiv für die Mitarbeiterbegleitung zur Verfügung. Immer wieder befinden sich Mitarbeiter_innen in schwierigen Lebenssituationen. Sie sind schwer erkrankt. Oder nahe Angehörige sind verstorben. Der Pfarrer bietet ihnen eine Gesprächsmöglichkeit an. Dabei entstehen oft intensive Begleitungen. Manchmal gibt es auch Situationen, in denen jemand sofort Hilfe braucht. Eine unserer Auszubildenden wurde mit dem plötzlichen Tod eines Patienten konfrontiert und geriet in eine akute Krise. Der Seelsorger war dann für sie da und hat sie begleitet.«

Christoph Stolte, Direktor der Diakonie-Stadtmission Dresden

Joachim Reber (2009): Spiritualität in sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge - spirituelle Bildung - spirituelle Unternehmenskultur, Stuttgart.

4 Strukturen für ethische Sensibilisierung und Reflexion

Das Markenzeichen diakonischer Praxis ist die »Zuwendung zum Menschen« (Wolfgang Huber). Die Menschen, die diakonische Beratungs-, Begleitungs-, Bildungsangebote usw. in Anspruch nehmen, sind außerordentlich verschieden. Sie gehören unterschiedlichen Milieus an, verfügen über divergierende Ressourcen, bevorzugen heterogene Lebensstile, haben je eigene Interessen und befinden sich in individuell spezifischen Lebenssituationen. Für die diakonische Arbeit ist es das zentrale Ziel, diese je besonderen und einzigartigen Menschen darin zu unterstützen, ein selbstbestimmtes und selbstverantwortliches Leben führen zu können. Wenn die subjektiven Bedürfnisse und Interessen der Adressat_innen und die professionelle Perspektive von Mitarbeiter_innen miteinander ins Gespräch kommen, geht es aber auch regelmäßig um die Herstellung verbindender Perspektiven und die Aushandlung gemeinsamer Strategien. Dabei kann es zu Konflikten oder ungelösten Differenzen kommen. Darüber hinaus werden die Praxissituationen diakonischer Arbeit regelmäßig durch – teilweise hochkomplexe – rechtliche Regelungen sowie durch ungenügende Ressourcen mitbestimmt. Diese Bedingungen sowie weitere Faktoren führen nicht selten zu herausfordernden Entscheidungssituationen. Professionelle Mitarbeiter_innen sehen sich mit Dilemmata konfrontiert, die von ihnen kluges Abwägen und verantwortungsvolles Entscheiden fordern. Um nur einige Beispiele zu nennen: Nicht selten entstehen Konflikte zwischen Selbstbestimmung und freiheitseinschränkenden Maßnahmen in Kontexten der stationären Jugend-, Behinderten- oder Altenhilfe. Widersprüche zwischen den in einer Patientenverfügung beschriebenen Situationen und der aktuellen Lebenssituation sind ein anderes Beispiel. Ebenso führt der Umgang mit herausforderndem Verhalten vielfach in schwierige Entscheidungssituationen. Aber auch Konflikte zwischen fachlich angezeigten Interventionen und den dafür fehlenden personellen, finanziellen oder strukturellen Ressourcen stellen für Mitarbeiter_innen herausfordernde Dilemmata dar.

Vor dem Hintergrund solcher Herausforderungen sind in den zurückliegenden Jahren in vielen Bereichen diakonischer Arbeit Formen ethischer Beratung und Reflexion entwickelt worden. Vom Gesundheitswesen ausgehend haben sie in die Alten- und Behindertenhilfe und schließlich in Arbeitskontexte der Kinder- und Jugendhilfe Eingang gefunden. Ethikkomitees, ethische Fallbesprechungen, Ethikforen oder Ethikfortbildungen sind unterschiedliche Formate mit je eigenen Aufgaben und Chancen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie für die Wahrnehmung ethisch konfliktträchtiger Situationen sensibilisieren, den multiprofessionellen Austausch ermöglichen, die ethische Urteilsbildung stärken und die kommunikativen Fähigkeiten fördern.

4.1 Ethikkomitees

In vielen – wenn auch nicht in den meisten – konfessionellen Krankenhäusern sind Ethikkomitees in den zurückliegenden Jahren eingerichtet worden. Bereits 1997 hat der Deutsche Evangelische Krankenhausverband und der Katholische Krankenhausverband Deutschlands eine orientierende Empfehlung mit dem Titel »Ethikkomitee im Krankenhaus« herausgegeben. Auf ihrer Grundlage sind

in den Folgejahren zahlreiche Ethikkomitees entstanden. Nach der von Norbert Steinkamp und Bert Gordijn formulierten Musterordnung haben Ethikkomitees im Krankenhaus folgende Aufgaben:

- »Die Förderung der Auseinandersetzung mit ethischen Fragen und der ethischen Bewusstseinsbildung in allen Bereichen des Krankenhauses,«
- »die Beratung des Direktoriums – gefragt und ungefragt – in ethischen Fragen der Behandlung, Pflege und Versorgung der Patienten,«
- »die Beratung des Direktoriums – gefragt und ungefragt – in ethischen Fragen, welche die Organisation Krankenhaus intern und im Verhältnis zu seiner Umwelt betreffen,«
- »die Entwicklung ethischer Empfehlungen, die durch das Direktorium als Leitlinien implementiert werden können,«
- »die Schaffung der Voraussetzung für die ethische Fallbesprechung auf den Abteilungen,«
- »die Fort- und Weiterbildung des Personals in ethischen Fragen,«
- »die Reevaluation und Weiterentwicklung ethischer Leitlinien in Abstimmung mit dem Direktorium und den jeweils am meisten betroffenen Abteilungen« (Steinkamp/Gordijn 2010, 182).

Ein Ethikkomitee ist ein selbständiges Gremium, das nicht in die hierarchische Struktur der Organisation eingebunden ist. Die ihm angehörigen Mitarbeiter_innen sind einander gleichgestellt und nicht an Weisungen von außen gebunden. In der Regel gehören mindestens zwei Ärzt_innen und Pflegekräfte sowie je eine Person aus den Bereichen Sozialarbeit, psychologischer Dienst, Seelsorge, Physiotherapie, Verwaltung, Recht und Ethik dazu. Bei Bedarf können externe Mitglieder oder beratende Sachverständige kooptiert werden (vgl. Steinkamp/Gordijn 2010, 183).

Abgesehen von den zahlreichen klinischen Gremien sind in den zurückliegenden Jahren deutschlandweit auch bei einigen größeren Diakonischen Trägern Ethikkomitees entstanden. Aber auch einige Träger der Altenhilfe haben sich für diese Struktur der Ethikberatung entschieden, das macht die Relevanz deutlich. So existiert beispielsweise seit dem Jahr 2006 das »Frankfurter Netzwerk Ethik in der Altenpflege« (www.ethiknetzwerk-altenpflege.de/index.php). Es hat das Ziel, Ethikkomitees in Einrichtungen der stationären Altenpflege zu etablieren. Das zunächst auf die Stadt Frankfurt a. Main bezogene und von ihr finanzierte Programm hat mittlerweile durch thematische Veröffentlichungen eine größere Breitenwirkung entfaltet. Insbesondere das von der Projektleiterin, Gisela Bockenheimer-Lucius, sowie Renate Dansou und Timo Sauer publizierte Buch »Ethikkomitee im Altenpflegeheim. Theoretische Grundlagen und praktische Konzeption« (2012) bietet einen Einblick und zugleich differenzierte Informationen.

Trotz des in den zurückliegenden Jahren gewachsenen Interesses im Arbeitskontext der stationären Altenpflege wird man einräumen müssen, dass Ethikkomitees nur für große bzw. für miteinander kooperierende Träger umsetzbar sind. Unter dieser Voraussetzung kann eine solche Struktur allerdings einen wichtigen Beitrag zur ethischen Sensibilisierung im Kontext der Alten-, Behinderten- oder Kinder- und Jugendhilfe leisten. So könnte bspw. ein gemeinsames Ethikkomitee für einen Landesverband der Diakonie eine Unterstützung für die zahlreichen einzelnen Träger sein.

Ethikkomitees stellen eine *Top-Down*-Struktur dar, durch die Leitlinien, Weiterbildungskonzepte und Empfehlungen für die gesamte Organisation bzw. alle beteiligten Träger entwickelt werden. Der Vorteil dieser Struktur besteht darin, dass die Ergebnisse eine einheitliche Praxis ermöglichen und eine vergleichsweise große Verbindlichkeit erhalten. Als Nachteil sollte aber nicht unerwähnt bleiben, dass die an der Basis tätigen Praktiker_innen vielfach nur wenig Bezug zur Arbeit des Ethikkomitees herstellen können und sich deshalb bei Dilemmata ihrer eigenen Praxis nicht selten allein gelassen fühlen. Deshalb bieten sich ethische Fallbesprechungen als eine korrespondierende *Bottom-Up*-Struktur an. Für viele Träger und Einrichtungen wird sich dieses Instrument sogar als das angemessenere erweisen.

4.2 Ethische Fallbesprechungen

Die diakonische Zuwendung zum Menschen angesichts bestehender Dilemmata in reflektierter Weise umsetzen zu können, erfordert eine ethische Urteilskompetenz. Sie lässt sich besonders dadurch fördern, dass die im Arbeitsalltag auftretenden Konfliktsituationen von den betreffenden Mitarbeiter_innen selbst zur Sprache gebracht und bedacht werden können. Ethische Fallbesprechungen bieten genau hierfür geeignete Möglichkeiten. Das Stichwort der *ethischen* Fallbesprechung könnte dabei den Eindruck erwecken, als ob es miteinander konkurrierende Fachgespräche aus unterschiedlicher Perspektive geben könnte. Das verhält sich aber nicht so: es geht um Teamgespräche, in denen neben den Professionsperspektiven auch ethische Kriterien mitbedacht werden. Deshalb lassen sich existierende Teamsitzungen problemlos als Gelegenheiten für ethische Fallbesprechungen nutzen.

Im Kontext von Kliniken und Pflegeeinrichtungen hat die »Nimwegener Methode für ethische Fallbesprechungen« eine besonders breite Verbreitung gefunden (Fig. 25). Sie geht auf Norbert Steinkamp und Bert Gordijn zurück. Zu ihrer Popularität trägt sicher die Verbindung einer vergleichsweise einfachen

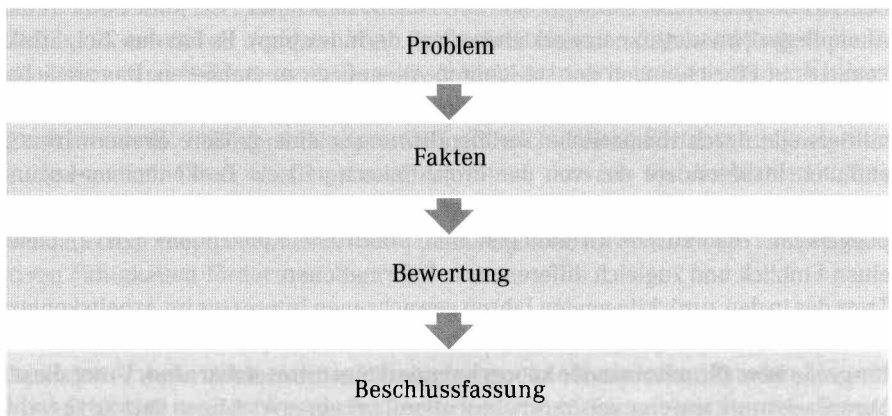


Fig. 25: Ethische Fallbesprechung nach der Nimwegener Methode; vgl. Steinkamp/Gordijn 2010, 256ff.

Struktur mit einem differenzierten Fragenkatalog bei. Am Beginn einer Fallbesprechung nach der Nimwegener Methode steht zunächst die Einbringung des konkreten Fallbeispiels durch ein Mitglied des interdisziplinären Teams. Anschließend folgen vier gemeinsame Reflexions- und Diskussionschritte. Dabei ist es empfehlenswert, das Gespräch moderieren zu lassen. In einem *ersten* Schritt wird das ethische Problem herausgearbeitet. Diese Verständigung ist wichtig, damit im weiteren Verlauf alle Personen von einer gemeinsamen Problembestimmung ausgehen. Im *zweiten* Teil werden aus unterschiedlichen Perspektiven Fakten zum Verständnis und zur Analyse des Falls zusammengetragen. Neben medizinischen und pflegerischen werden auch soziale, organisatorische und weltanschauliche Fakten zum Fallverstehen herangezogen. Der *dritte* Schritt konzentriert sich nunmehr auf die Entwicklung von Argumenten und ihre Bewertung im Horizont ethischer Prinzipien. Der abschließende *vierte* Schritt besteht schließlich in der Beschlussfassung zum vorliegenden Fall. Dabei werden auch die wichtigsten Argumente, die die Entscheidung begründen, festgehalten. Dieser leicht nachvollziehbare Ablauf wird in der Nimwegener Methode durch einen ausführlichen Fragekatalog ergänzt (vgl. www.reinhardt-verlag.de/pdf/material2561_3.pdf). Er dient insbesondere dazu, dass die zentralen Gesichtspunkte der verschiedenen Fach- und Reflexionsperspektiven in den Blick kommen.

Eine zentrale Bedeutung innerhalb des Gesprächsprozesses kommt dem Schritt der Bewertung zu. In ihm werden die fachlichen Gesichtspunkte durch ethische Kriterien ergänzt. Die Nimwegener Methode orientiert sich dabei an den vier biomedizinischen Prinzipien von Tom Lamar Beauchamp und James F. Childress: der Respekt vor der Autonomie des Patienten, das Prinzip des Wohltuns, das des Nichtschadens sowie das der Gerechtigkeit. Diese vier Grundprinzipien werden in den allermeisten ethischen Fallsituationen berührt, genauer: in bestimmter Weise in Frage gestellt. Der ethische Reflexionsprozess bezieht sich dann darauf, wie die Spannung zwischen den Prinzipien bearbeitet werden kann. Die Einbeziehung rechtlicher Bestimmungen erweist sich dabei als unerlässlich.

Das Nimwegener Modell bietet eine Methode, die leicht auch jenseits von Kliniken und Pflegeeinrichtungen anwendbar ist. Allerdings scheint es dabei zugleich sinnvoll zu sein, einige Präzisierungen und Veränderungen vorzunehmen. Ulrike Kostka und Anna Maria Riedl (2009) haben in dieser Perspektive einen Leitfaden für ethische Fallbesprechungen in sozialen Einrichtungen entwickelt: »Ethisch entscheiden im Team«. Er bietet eine gegenüber dem Nimwegener Modell leicht erweiterte Schrittfolge der ethischen Abwägung (Fig. 26). Am Beginn steht auch hier die Problemstellung mit ihren zentralen Fragen: Was ist Anlass des Gespräches und wie lautet die zentrale Fragestellung? Anschließend werden die Fakten aus den verschiedenen professionellen Perspektiven zusammengetragen. *Zunächst* wird dabei die Ziel- bzw. Adressat_innengruppe bestimmt. Zu klären ist dabei, welche Akteure am Konflikt beteiligt sind und welche Arbeitsbereiche der Organisation von der Entscheidung betroffen sind. Daraufhin werden – *zweitens* – die fachlichen Gesichtspunkte, die insbesondere die Adressaten_innensituation zu verstehen helfen, gesammelt. Daran schließt sich – *drittens* – eine ethische Analyse an. In ihr werden die Bestimmung des ethischen Konflikts und eine Abwägung

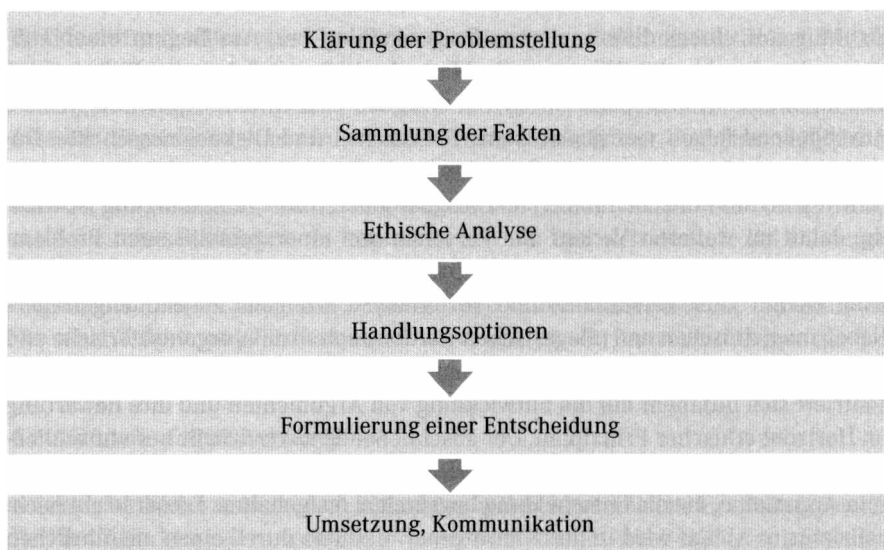


Fig. 26: Ethische Fallbesprechung nach Kostka/Riedl 2009, 61ff.

der konfliktträchtigen Werte vorgenommen. Als *vierten* Schritt des Urteilsprozesses werden unterschiedliche Handlungsoptionen gesucht und geprüft. Die möglichst wertfrei gesammelten Alternativen sind in einem Abwägungsprozess daraufhin zu befragen, mit welchen positiven oder negativen Folgen sie verbunden sind und wie realistisch sie sich umsetzen lassen. Daran anschließend kommt es – *fünftens* – zur Formulierung einer Entscheidung. Neben der Begründung und den dafür maßgeblichen Argumenten geht es in diesem Schritt auch um die Klärung, wer auf welcher Handlungsebene Verantwortung für die Umsetzung der Entscheidung übernimmt. Als *sechsten* und letzten Schritt nennen Kostka und Riedl die Umsetzung und Kommunikation der Entscheidung. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, wer in welcher Form von der Entscheidung informiert werden muss. Zusammengefasst ergibt sich eine Schrittfolge nach Fig. 26.

Die Nutzung der Methode der ethischen Fallbesprechung außerhalb des Bereiches von Medizin und Pflege macht es darüber hinaus erforderlich, über die engeren biomedizinischen Prinzipien hinauszugehen. Sinnvoll ist es jetzt, allgemeine sozialetische Prinzipien einzubeziehen. Dafür bietet sich beispielsweise das Konzept von Andreas Lob-Hüdepohl an. Er beschreibt fünf ethische Prinzipien als Kern einer als Menschenrechtsprofession verstandenen Sozialen Arbeit (Fig. 27).

Als Schlüsselbegriff für die berufliche diakonisch-soziale Arbeit fasst Lob-Hüdepohl den der Autonomie auf. Sie ist Ausdruck der Menschenwürde und steht für eine eigenständige und selbstverantwortliche Lebensführung, durch die Menschen Subjekte ihres Handelns sind bzw. werden können. Diese Fundamentalnorm wird durch weitere sozialetische Prinzipien flankiert. Dies ist als nächstes das Prinzip der Gerechtigkeit. Es richtet sein Augenmerk insbesondere auf die Befriedigung elementarer Bedürfnisse, die Mindestausstattung an Grundgütern

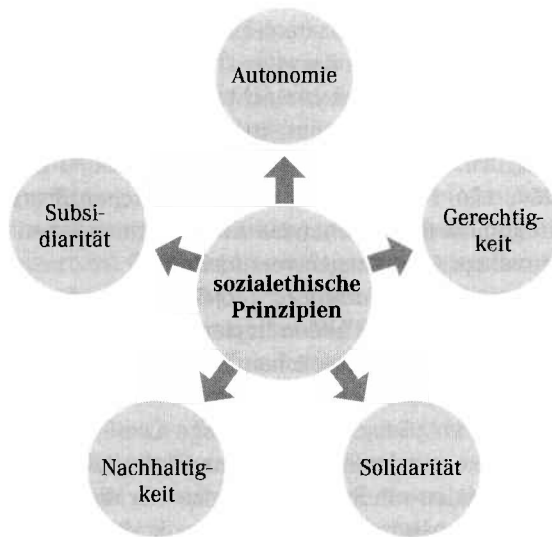


Fig. 27: Fünf sozialetische Prinzipien nach Lob-Hüdepohl 2007, 126ff.

für die eigenständige Lebensführung sowie die Beteiligung am sozialen und wirtschaftlichen Leben. Um soziale Gerechtigkeit herzustellen, bedarf es zugleich einer Solidarität, durch die Menschen einander wechselseitig beistehen und unterstützen. Darüber hinaus zielt das Prinzip der Nachhaltigkeit auf dauerhaft stabile Strukturen für die Sicherung von Menschenrechten und Lebensführungskompetenzen. Mit dem Prinzip der Subsidiarität schließt sich dann der Kreis der

In allen Handlungsfeldern professioneller diakonischer Praxis werden Mitarbeiter_innen mit Situationen konfrontiert, in denen sie ethisch bewusst wahrnehmen, urteilen und entscheiden müssen. Diskutieren Sie mit Führungskräften der jeweiligen Arbeitsfelder die folgenden Fragen und entscheiden Sie im Anschluss gemeinsam, welche Maßnahmen geeignet sind, Mitarbeiter_innen in ihrer ethischen Urteils- und Entscheidungskompetenz zu stärken.

- (1) Mit welchen typischen Dilemmata werden Mitarbeiter_innen in den einzelnen Arbeitsbereichen konfrontiert?
- (2) Welche Dilemmata sind für die Mitarbeiter_innen besonders belastend?
- (3) Welche in der Organisation selbst liegenden Faktoren sind für die Dilemmasituationen mitverantwortlich und wie lassen sich Veränderungen bewirken?
- (4) Erweist es sich als sinnvoll, für bestimmte ethische Herausforderungen Handlungsanleitungen, Leitlinien oder Qualitätsstandards zu erarbeiten?
- (5) Welche Formen der Bearbeitung und der Kommunikation sind sinnvoll, um Mitarbeiter_innen in ihrer ethischen Reflexions- und Entscheidungsfähigkeit zu stärken?
 - Ethische Fallbesprechungen,
 - Ethik-Workshops,
 - Ethik-Fortbildungen,
 - Supervision,
 - Kollegiale Beratung.

sozialethischen Prinzipien. Es umfasst einerseits die moralische Pflicht sozialer Gemeinschaften, ihre Mitglieder in der eigenständigen Lebensführung zu unterstützen. Andererseits verpflichtet es zur Achtung vor den individuellen Lebensführungskompetenzen von Adressat_innen und dient als Schutz vor den Kompetenzanmaßungen Dritter wie bspw. wohlfahrtsstaatlichen Institutionen (vgl. Lob-Hüdepohl 2007, 126–136). Diese fünf sozialethischen Prinzipien erlauben es, in Dilemmasituationen die bestehenden Konfliktdimensionen zu analysieren und auf dieser Grundlage Abwägungen vorzunehmen.

In den Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes sind unterschiedliche Strukturen ethischer Sensibilität und Reflexion implementiert worden. Die *Kinderarche Sachsen* hat Richtlinien zu unterschiedlichen Themenfeldern der Kinder- und Jugendarbeit erarbeitet, so bspw. für den »Umgang mit sexuellem Missbrauch« oder mit »Nähe und Distanz im pädagogischen Alltag«. Diese Handlungsanleitungen werden in Teamgesprächen, in der Supervision und Kollegialen Beratung aufgegriffen und dienen zur Reflexion von Praxissituationen. Für die betreuten Kinder und Jugendlichen wiederum existiert ein Nottelefon, das der Prävention und Intervention dient. »Betreute können sich – über alle Hierarchiegrenzen hinweg – im Falle erlebter Gewalt (physische, psychische oder sexuelle) fachkompetente Beratung und Hilfe holen« (*Kinderarche Sachsen*, Beteiligungskonzeption 2015, 8).

In der *Herrnhuter Diakonie* ist damit begonnen worden, ethische Fragestellungen innerhalb der Teambesprechungen zu thematisieren und Zeit für deren Reflexion zur Verfügung zu stellen.



»Wir haben ausführlich diskutiert, ob wir ein Ethikkomitee brauchen und haben gesagt: das erscheint uns jetzt nicht angemessen. Aber alle Führungskräfte wollen bewusster ethische Fragestellungen in den Teambesprechungen als solche auch identifizieren und benennen. Wir wollen die ethische Reflektion in die Teambesprechungen hineintragen.«
(Volker Krolzik, *Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie*)

Die *Diakonie Bautzen* hat ein Projekt gestartet, mit dem Mitarbeiter_innen in der Altenpflege in ihrer ethischen Urteils- und professionellen Handlungskompetenz gestärkt werden sollen. Vor dem Hintergrund einer konkreten Dilemmasituation wurde die Idee entwickelt und umgesetzt, Fallgespräche und Teamsupervision als Reflexionsmöglichkeiten für die Mitarbeiter_innen durchzuführen. Eine selbstständige Supervisorin bietet 90- bis 120-minütige Teamgespräche an, bei denen sie mit Mitarbeiter_innen aller Arbeitsbereiche und -ebenen auf einer systemischen Grundlage arbeitet. Dabei liegt das Augenmerk auf einem Teamprozess, bei dem Ideen gesammelt und gewichtet sowie die nächsten Schritte in den Blick genommen werden. Eine Kontinuität solcher Gespräche wird angestrebt.



Ulrike Kostka; Anna Maria Riedl (2009): *Ethisch entscheiden im Team: ein Leitfaden für soziale Einrichtungen*, Freiburg i. Br.
Norbert Steinkamp; Bert Gordijn (2010): *Ethik in Klinik und Pflegeeinrichtung: ein Arbeitsbuch*, 3. Aufl., Köln.

5 Konzeptionen diakonisch profilieren

Alfred Jäger hat die Aufgabe der Theologie in diakonischen Unternehmen so bestimmt, dass sie »die Sinnmitte der Unternehmenspolitik in langfristigen, strategischen Perspektiven zu klären, zu bestimmen und festzuhalten« (Jäger 1997, 82) habe. Als besonders wichtigen Bereich, in dem diese Aufgabe zu erfüllen ist, hat Jäger die *Erarbeitung integrierter Fachkonzeptionen* genannt. Noch Mitte der 1990er Jahre diagnostizierte Jäger: »Konzepte der Betreuung in der Handlungsdiakonie sind, sofern sie überhaupt bewußt ausgearbeitet wurden, zumeist noch theologisch unbeleckt« (Jäger 1997, 85). Diese Einschätzung dürfte heute nicht mehr in einer generellen Weise zutreffen. Die Einführung anspruchsvoller Qualitätsmanagementsysteme und die zunehmende Aufmerksamkeit auf eine eigene Corporate Identity haben dazu beigetragen, dass diakonische Träger viel Energie in die Entwicklung profilierter Konzeptionen gesteckt haben. Trotzdem ist Jägers Anliegen, integrierte Konzeptionen in allen Bereichen der Unternehmenspolitik auszuarbeiten, weiterhin aktuell. Damit sich in ihnen nicht nur »medizinischer, pflegerischer, sozialpädagogischer und -psychologischer Sachverstand« (ebd.) niederschlägt, sondern auch eine theologische Prägung erkennbar wird, bedarf es einer anspruchsvollen interdisziplinären Verständigung. Die Erarbeitung solcher integrierter Fachkonzeptionen stellt eine wichtige Möglichkeit dar, um die professionelle Arbeit in diakonischer Perspektive zu profilieren.

Der dafür erforderliche Dialog ist umso konstruktiver zu führen, je transparenter die Perspektiven der beteiligten Professionen offen liegen. Die inhaltliche Bestimmung der eigenen diakonischen Identität hat deshalb auch eine zentrale Bedeutung für die Erarbeitung diakonisch profilierter Fachkonzeptionen. *Ein eigenes Konzept zum diakonischen Profil ist daher eine wichtige Grundlage dafür, die theologische Perspektive in den Erarbeitungsprozess fachbezogener Konzeptionen einzubringen.* Für viele Träger erfolgt diese Bestimmung im Zusammenhang des Leitbildes. Hier werden für sie die zentralen Fragen nach der eigenen Identität, dem Auftrag, den Zielen und den tragenden Werten geklärt. Leitbildaussagen sind allerdings notwendigerweise knapp und konzentriert. Da sie auf eine weitere Konkretisierung angewiesen sind, erscheint es sinnvoll, dass auch das diakonische Profil eine weitergehende und präzisierende Erläuterung erfährt. Das kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen.

Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* hat in einem Dialogprozess ihr Leitbild aus dem Jahr 2003 zu einem erweiterten Leitbild weitergeführt. Es beinhaltet zusätzlich theologische Leitsätze, Führungsleitsätze, Leitsätze für die interne Kommunikation. Der biblische Text, in dem Paulus die christliche Gemeinde als einen Leib mit vielen, einander solidarisch verbundenen Gliedern beschreibt (1 Kor 12, 12-16) wird anschließend als biblischer Leittext eingeführt und erläutert. Auf ihn baut die Vision der *Stadtmission* auf. Sie wird schließlich zu sieben strategischen Zielformulierungen weitergeführt. Die Verknüpfung dieses diakonischen Selbstverständnisses mit Inhalten der strategischen Unternehmensentwicklung ist in Modul 1 ausführlich vorgestellt worden.

Der Theologische Dienst der *BBW-Leipzig-Gruppe* hat in einem Arbeitspapier das diakonische Selbstverständnis des Unternehmens konzeptionell charakterisiert:

»Nützliche Seitenansichten (diakonische Profilierungen) für die BBW-Leipzig-Gruppe«. Das Papier versteht sich als Diskussionsanstoß, auf dessen Grundlage Gespräche mit den Mitarbeiter_innen entstehen und Anknüpfungspunkte im Alltag gefunden werden können. Änderungen oder Ergänzungen gelten als möglich und erwünscht. Der Text beschreibt drei entscheidende Blickrichtungen für das diakonische Handeln: zum Menschen, zur Welt und zu Gott. Dabei bleibt die Ausgangssituation des BBW, als diakonischer Träger mit Mitarbeiter_innen und Adressat_innen zu arbeiten, die nur zum Teil konfessionell geprägt, weit häufiger dagegen konfessionslos sind oder einer anderen Religion angehören, durchgängig im Blick. Die wertschätzende Anerkennung dieser Vielfalt wird im Konzept ermöglicht durch ein Verständnis des Evangeliums als ein Befreiungsgeschehen, durch das Menschen den bedingungslosen Zuspruch Gottes erfahren. Diese vorbehaltlose Bejahung soll nicht durch ethische Gebote instrumentalisiert werden. Ein weiterer Aspekt, der damit eng zusammenhängt, ist die Suche nach religiösen Dimensionen des Alltags und einer religiösen Sprache, die sich nicht auf Sonderräume begrenzt.



Nützliche Seitenansichten (diakonische Profilierungen) für die BBW-Leipzig-Gruppe

In der BBW-Leipzig-Gruppe verbinden wir Zuwendung zu Menschen, Verantwortung für die Welt und Einladung zum Glauben. [...] Dabei sind für uns drei Blickrichtungen [...] entscheidend:

(1) Blickrichtung zu Menschen

- *Jedem Menschen gelten die bedingungslose Bejahung und der befreiende Zuspruch Gottes.*
- *In unserer Gemeinschaft und durch unser Wirken wird etwas von der befreienden Botschaft des Evangeliums spürbar.*
- *In einer Kultur der Förderung und Fehlerfreundlichkeit ermutigen wir Menschen dazu, sich selber als wertvoll und begabt wahrzunehmen und ihre Begabungen auf die je eigene Weise zum Dienst an anderen einzusetzen.*
- *Wir pflegen ein Miteinander auf Augenhöhe in gegenseitiger Achtung und Anerkennung.*

Die Gemeinschaft der BBW-Leipzig-Gruppe besteht aus dem Miteinander von Teilnehmenden und Mitarbeitenden, aus dem Miteinander von Christen, Menschen anderer Religion und religiös ungebundenen Menschen. Toleranz, gegenseitiges Interesse und Meinungsaustausch sind essentiell für die Zusammenarbeit in diesem Miteinander.

In einem Unternehmensverbund mit dem »Etikett Diakonie« können alle Menschen, ganz gleich welcher hierarchischen Position, welchen Geschlechts, welcher weltanschaulichen und religiösen Prägung, usw. etwas von der befreienden Kraft des Evangeliums spüren: Christen und Nicht-Christen begegnen sich auf Augenhöhe und bereichern sich gegenseitig mit ihren jeweils eigenen Ansichten zum Wohle des Ganzen. [...]

(2) Blickrichtung zur Welt

- *Wir wissen um die Wechselwirkung unseres Handelns mit der Welt.*
- *Wir gestalten bewusst unsere Welt.*
- *Ein verantwortungsvoller Umgang mit der Schöpfung ist für uns maßgeblich.*
- *Wir handeln zur Schonung und Bewahrung des Lebens.*
- *Wir fördern die (aktive) Mitwirkung aller Menschen an Gesellschaft und Politik.*

[...] Diakonisches Handeln hat für uns [...] eine globale Dimension. Gottes gute Absicht für die Welt bezieht sich nicht auf den Menschen allein [...] Gottes Wunsch, dass die Welt von Verletzungen geheilt werde, beinhaltet in gleicher Weise Gerechtigkeit und Frieden und alle Dimensionen der Bewahrung der Schöpfung. Darum setzten wir uns dafür ein, dass unsere Welt gerechter und friedlicher wird. Dazu gehört auch die Achtung aller Mitgeschöpfe. [...]

(3) Blickrichtung zu Gott

- *Wir vertrauen darauf, dass Gottes Wirken das ganze Leben durchdringt und sich nicht auf einen Sonderraum beschränkt.*
- *Darum suchen wir immer neu die religiösen Dimensionen des Alltags.*

Das Wissen, dass sich religiöse Erfahrung im Alltag ereignet, bewahrt uns vor der Versuchung, Gott nur in Sonderzonen zu Sonderzeiten in unserem Leben zu suchen. Es gibt Räume und Zeiten, in denen Gott nach klassischer Vorstellung begegnet, z. B. in Andachten, Gottesdiensten, im Gebet usw. Darüber hinaus weitet sich unser Blick für größere Zusammenhänge und macht uns gespannt auf Überraschungen. Transzendenz, das Göttliche, Gott kennt keine Grenzen. Die Alltagsdimension des Religiösen wird bewusst gehalten durch die Rede von Gott (Andachten, Gottesdienst, Impulse), durch das Reden über Lebensthemen (Fortbildungen u. a.) sowie in gemeinschaftlichem Leben (Feiern, Feste, Einkehrtage usw.).

Wir wollen geistlich-gemeinschaftliches Leben in vielfältigen Formen, um möglichst viele Menschen mit differenzierten Prägungen und Lebensentwürfen aus unterschiedlichen Lebenswelten und Milieus auf ihrer spirituellen Reise begleiten zu können. Sofern kirchliche Amtshandlungen gewünscht werden, führen wir diese in Absprache mit Kirchengemeinden durch. [...]

Aus religiöser Perspektive richtet sich an mich kein ethischer Anspruch (kein »Du sollst!«), sondern immer ein bedingungsloser Zuspruch (»Du bist gut!«). So dürfen wir uns die Anrede vorstellen, welche der alles umfassende und bergende Gott an uns richtet: Es ist eine bedingungslose Bejahung. Ein solcher Zuspruch darf nicht zu einem neuen »und darum sollst du« instrumentalisiert werden. [...]

Das Anliegen Alfred Jägers, die Fachkonzeptionen der professionellen Arbeit in einer diakonischen Perspektive zu erarbeiten, erschöpft sich nicht darin, die spirituelle Dimension den übrigen fachlichen Aspekten hinzuzufügen. Vielmehr geht es darum, die im ersten Teil des Handbuches entwickelten fünf Grunddimensionen eines diakonischen Profils gleichermaßen einfließen zu lassen. Die individuell-stärkende, sozial-inkludierende, spirituell-sensible, anwaltschaftlich-solidarische und ethisch-reflektierende Perspektive kann in einer jeweils sachangemessenen Weise Impulse für die Erarbeitung der Konzeptionen geben.



Was diakonisches Profil ist und woran es sich erkennen lässt, wird von Führungskräften und Mitarbeiter_innen individuell sehr verschieden artikuliert. Erfahrungsgemäß sind Mitarbeiter_innen dann sehr viel sicherer und beteiligen sich motivierter an Profilbildungsprozessen, wenn im Unternehmen ein Konzept zum diakonischen Profil erarbeitet worden ist und sie daran beteiligt gewesen sind. Beraten Sie mit Führungskräften und Mitarbeiter_innen, ob sich die Erarbeitung und Kommunikation eines solchen Konzeptes als sinnvoller Schritt in ihrem Profilbildungsprozess erweist. Methodische Hinweise zum Gespräch über das jeweils eigene Profilverständnis finden Sie in den Kap. 2 bis 4.



Fig. 28: Schlüsselkompetenzen von Kindern als Entwicklungsziele (Kinderarche Sachsen, Pädagogische Fachstandards, Einleitung, 2)

Die *Kinderarche Sachsen* hat beispielsweise für ihre Arbeit »Pädagogische Fachstandards« erarbeitet und als Arbeitsgrundlage verbindlich gemacht.

Ähnlich wie die *BBW-Leipzig-Gruppe* wird auch hier der Situation Rechnung getragen, dass zahlreiche Mitarbeiter_innen keiner Konfession angehören. Deshalb werden neben den christlichen auch humanistische Werte als Quellen genannt.

»Die Pädagogischen Fachstandards sind Konsequenzen aus einer bestimmten Grundhaltung, basierend auf einem christlich-humanistischen Menschenbild« (Kinderarche Sachsen (2015), Pädagogische Fachstandards, Einleitung). Sie gehen davon aus, dass Kinder von Geburt an »mit einer Vielzahl an Potentialen ausgestattet« sind und als »aktiv Lernende [...] in der Lage (sind), sich zu entwickeln und sich Kompetenzen anzueignen« (a. a. O., 2). Als Schlüsselkompetenzen werden neun Fähigkeiten erläutert (Fig. 28), unter ihnen auch diejenigen, die auf die individuelle, soziale und spirituelle Dimension menschlichen Lebens bezogen sind: »Selbstbewusstsein/Selbstvertrauen/Identität«, »Gemeinschaftsfähigkeit« und »Wachheit für letzte Fragen«. Die letztgenannte Kompetenz wird erläutert, indem die »Auseinandersetzung mit philosophischen und religiösen Fragen« sowie die »Entwicklung einer eigenen Spiritualität, Religiosität, Weltanschauung« genannt werden (ebd.).

Die Konzeption »Pädagogische Fachstandards« enthält insgesamt 72 Standards zu 35 Themen. Die Standards werden jeweils begründet und mit Beispielen versehen. Darüber hinaus wird eine Verknüpfung mit weiteren Dokumenten des Qualitätsmanagements hergestellt. Unter den pädagogischen Standards finden sich beispielsweise Regelungen zur »Beteiligung der jungen Menschen«. Hier heißt es:

Auszüge aus den »Pädagogischen Fachstandards« der Kinderarche Sachsen	
Professioneller Umgang mit Nähe und Distanz	Wir gestalten die Beziehungen zwischen Fachkräften und jungen Menschen professionell, d. h. aktiv, bewusst und reflektiert
Mahlzeiten	Bei Mahlzeiten wird kein Zwang auf die jungen Menschen ausgeübt. Sie entscheiden über Menge, Essgeschwindigkeit und Auswahl der Speisen selbst. [...] Der Beginn und das Ende der Mahlzeit werden von einem Ritual begleitet. Der Tisch ist ansprechend gedeckt und geschmückt. [...]
Schlafsituation	[...] Wir schicken junge Menschen nie zur Strafe ins Bett oder zum Schlafen in einen anderen Raum. [...]
Geburtstag /Tauftag	Wir feiern jährlich einen Ehrentag für jeden jungen Menschen. Er steht an diesem Tag im Mittelpunkt, wird von den Fachkräften und Freunden überrascht und gestaltet diesen Tag in besonderer Weise mit. [...]
Abschied und Trauer	Die verschiedenen Gefühle, die mit Trauer und Abschied in Verbindung stehen, nehmen wir wahr und ernst. Wir nehmen den jungen Menschen an, indem wir ihm in seinem Abschiedsschmerz zur Seite stehen und ihn nicht allein lassen. Jedes pädagogische Team entwickelt Abschiedsrituale und etabliert sie in den Alltag.
Reaktion auf ein schreiendes Kind	[...] Wir nehmen das Kind an, indem wir ihm zur Seite stehen und es nicht allein lassen. Wir nehmen das hinter dem Schreien stehende Bedürfnis des Kindes wahr (Ursache) und reagieren adäquat darauf.
Grenzüberschreitendes Verhalten	Offensichtlichem Verhalten junger Menschen, das unseren humanistischen und christlichen Haltungen widerspricht, wirken wir aktiv entgegen. In der Begründung des Standards heißt es dazu: Wir dulden keine rassistischen Äußerungen. Menschenverachtenden oder menschenentwürdigenden Verhaltensweisen und Äußerungen wirken wir entgegen.

Fig. 29: Kinderarche Sachsen 2013: Pädagogische Standards (Auswahl); auf die Wiedergabe von Begründungen, Beispielen und Verknüpfungen wurde verzichtet; d.A.

»Wir schaffen die Voraussetzungen und aktivieren die jungen Menschen, sich in die Gestaltung des pädagogischen Alltages und der Lebensbedingungen in der Einrichtung einzubringen. Partizipation verstehen wir als Einübung demokratischer Entscheidungsprozesse« (*Kinderarche Sachsen* 2013, Pädagogische Fachstandards, 1). Außerdem wird das Handeln in sensiblen pädagogischen Situationen wie in Bezug auf Mahlzeiten, die Schlafsituation, Sexualität, die Reaktion auf ein schreiendes Kind oder grenzüberschreitendes Verhalten geregelt. Ebenso finden sich Standards zur Gestaltung von Geburts- oder Tauftagen und zum Umgang mit Abschied und Trauer.



Die diakonische Profilierung von Fachkonzeptionen ist multiprofessionelle Aufgabe. Bei der Erarbeitung ist es wichtig, die fachwissenschaftlichen und professionellen Aspekte des jeweiligen Themas mit der Perspektive des diakonischen Profils zu verknüpfen, wobei hier an die thematische Breite der fünf Profildimensionen zu erinnern ist. Das folgende Beispiel gibt einen Hinweis dazu.

Wählen Sie ein zentrales fachliches Thema aus, zu dem eine Konzeption erarbeitet werden soll. Stellen Sie dazu ein Team zusammen, in dem personell sowohl die fachlich-professionellen wie auch die theologisch-diakonischen Kompetenzen vertreten sind. Stellen Sie das Konzept anschließend in den Fachteams zur Diskussion und geben Sie Gelegenheit zu einem fachlichen Feedback.

Angeregt durch die pädagogischen Standards der *Kinderarche Sachsen* könnte weiterführend überlegt werden, wie ein Fachstandard lauten könnte, der die Wachheit der Kinder für große Lebensfragen aufnimmt. Dafür könnte bspw. auf die von Friedrich Schweitzer herausgearbeiteten »fünf großen Fragen« der Kinder Bezug genommen werden. Schweitzer hat in seinen Publikationen immer wieder deutlich gemacht, dass es regelmäßig solche »großen Fragen« gibt, »die im Aufwachsen der Kinder aufbrechen. Das sind Fragen, die entweder die Kinder an uns richten oder mit denen wir uns selbst bei der Erziehung konfrontiert sehen. Und es sind »große Fragen«, weil sie zumindest potentiell nach einer religiösen Antwort verlangen« (Schweitzer 2005, 28). Diese fünf Fragen lauten:

- *Wer bin ich und wer darf ich sein? Die Frage nach mir selbst,*
- *Warum musst du sterben? Die Frage nach dem Sinn des Ganzen,*
- *Wo finde ich Schutz und Geborgenheit? Die Frage nach Gott,*
- *Warum soll ich andere gerecht behandeln? Die Frage nach dem Grund ethischen Handelns,*
- *Warum glauben manche Kinder an Allah? Die Frage nach der Religion der anderen* (Schweitzer 2005, 29)

Für Friedrich Schweitzer verbinden sich diese Fragen mit dem Recht des Kindes auf Religion oder genauer: mit dem »*Recht des Kindes auf religiöse Begleitung*« (2006b, 97ff.). Gemeint ist damit, Kinder in der Auseinandersetzung mit ihren existentiellen Lebensfragen nicht allein zu lassen, sondern ihnen als Gesprächspartner_in zur Verfügung zu stehen. Für Kindertagesstätten in diakonischer Trägerschaft wird sich dies in einem eigenen religionspädagogischen Konzept niederschlagen und dort differenziert entwickelt. Für Einrichtungen der Hilfen

zur Erziehung, in denen der Anteil der getauften Kinder und Jugendlichen deutlich unter 10 % liegt, bedarf es Formulierungen, die dieser Ausgangssituation gerecht werden. Ein pädagogischer Standard könnte hier beispielsweise lauten: »Wir nehmen Lebens- und Sinnfragen sensibel wahr und begleiten die Kinder und Jugendlichen dialogisch mit dem Ziel, dass sie eigene Antworten auf ihre Fragen finden.« Die oben zitierten Aspekte, die sich auf die »Wachheit für letzten Fragen« beziehen, könnten als Erläuterung zu diesem Standard dienen.

Während die pädagogischen Fachstandards der *Kinderarche Sachsen* einen trägerbezogenen Professionsstandard darstellen, besteht eine wiederum andere Perspektive darin, bereichs- und einrichtungsbezogene Konzeptionen zu entwickeln und miteinander zu verschränken. Ein Beispiel dafür sind Konzeptionen, die in der *Diakonie-Stadtmission Dresden* für den Bereich der Kindertagesstätten entwickelt worden sind. Für das Arbeitsfeld insgesamt existiert eine »Rahmenkonzeption Evangelische Kindertagesbetreuung«. Sie beschreibt Ziele, konkretisiert Leitbildaussagen und charakterisiert die Organisationsstruktur des Trägers sowie der Abteilung. Im Mittelpunkt der Rahmenkonzeption stehen pädagogische Grundsätze wie bspw. Aussagen zum ganzheitlichen Bildungsverständnis, zum Freispiel oder zum integrativen Ansatz. Ein Abschnitt gilt auch dem religionspädagogischen Verständnis. Er wählt seinen Ansatz bei den religiösen Fragen der Kinder und charakterisiert die Religionspädagogik als ein offenes Deutungsangebot für die Kinder. Sie sollen die Kompetenz erwerben können, sich mit Religion auseinanderzusetzen und eigene Vorstellungen und Bilder zu entwickeln (siehe Praxisbeispiel unten).

Die Rahmenkonzeption bildet die Grundlage, auf der die einzelnen Kindertagesstätten eine einrichtungsbezogene Konzeption mit eigenen profilbestimmenden Nuancen entwickelt haben. So hat bspw. die Kindertageseinrichtung »Himmelsschlüssel« ein naturnahes und ökologisches Profil. In Bezug auf die religionspädagogischen Angebote wird jetzt neben der Sinn- und Lebensorientierung auch die Wertevermittlung betont. Mit biblischen Geschichten und der Tradition des Christentums »werden ihnen die Grundlagen für die Entwicklung eines christlichen Wertebewusstseins vermittelt. Die religiöse Erziehung wird nicht als gesonderter Teil der pädagogischen Arbeit angesehen, sondern fließt vielmehr im täglichen Umgang miteinander ein. Die Kinder sollen spüren, dass sie in ihrer Einzigartigkeit gewollt und geliebt sind [...]« (*Diakonie-Stadtmission Dresden*, Ev. Kindertageseinrichtung Himmelsschlüssel, Konzeption 2014, 9). Aussagen zur Kooperation mit der Kirchengemeinde, zur Feierkultur im Kirchenjahr oder zur Ritualpraxis im Kindergartenalltag ergänzen die Konzeption. Das Beispiel zeigt, wie eine Rahmen- und eine Einrichtungskonzeption miteinander verschränkt werden und aufeinander aufbauen.

»

Christlichen Glauben erleben – Religionspädagogik

Zum menschlichen Leben gehören neben zahlreichen möglichen Perspektiven, Optionen und Dimensionen, Wertvorstellungen und Lebensorientierungen auch religiöse Ausrichtungen. Auch »Kinder haben religiöse Fragen« wurde im 10. Kinder- und Jugendbericht (1998) festgestellt und damit die Frage nach ganzheitlicher Bildung und persönlichen Entwicklungsangeboten angesprochen.



In unseren Evangelischen Kindertageseinrichtungen sollen Kinder eine Welt zugewandte, menschliche, aktive und gestaltende religiöse Antwort bekommen. Als ein Angebot einer möglichen Deutung der konkreten Wirklichkeit, das neben anderen möglichen Optionen steht und für das Kind Wahlmöglichkeiten für seine eigene zukünftige Perspektive zulässt.

Unsere Kindertageseinrichtungen öffnen sich prinzipiell für alle – über konfessionelle und andere Grenzen hinaus, sie wollen weder ausschließen, noch vereinnahmen. In einer Welt der Vielfalt von möglichen Lebensentwürfen vermitteln wir Kindern die Kompetenz, mit Religion umgehen zu können, sich damit auseinanderzusetzen, sich eine Meinung zu bilden. Kinder werden befähigt, sich ihre eigenen Bilder und Vorstellungen zu machen, die so offen sind, dass sie sich im Laufe ihrer Entwicklung verändern dürfen und können. Dazu gehört, dass sie mit Religion in Berührung kommen und sich damit beschäftigen. Das schließt auch den Dialog mit anderen religiösen Überzeugungen und Standpunkten ein. Religionspädagogik verstehen wir als Anregung, Angebot und Herausforderung, nicht als dogmatische Intervention.

Der christliche Glaube wird in unseren Kindertageseinrichtungen erlebbar und als integrierter Bestandteil der alltäglichen pädagogischen Arbeit praktiziert. Jedes Kind als einzigartige Persönlichkeit wahrnehmen, ernst nehmen und mit ihm im Sinne der Nächstenliebe umgehen, das ist unsere Basis im Umgang mit Kindern. Davon ist auch das Leben in der Gemeinschaft geprägt. So wie sich Kinder mit ihren Stärken und Schwächen angenommen fühlen, können sie auch andere annehmen und Andersartigkeit achten. Kinder lernen, sensibel zu sein für die eigenen Gefühle und die des Gegenübers, aufeinander zu zugehen, Konflikte ohne Gewinner und Verlierer lösen zu können, zu nehmen und zu geben, verzeihen zu können und Gemeinschaft als sichere Orientierung in einer zunehmend unübersichtlicheren, komplexen und reizintensiven Welt zu spüren.

(Diakonie-Stadtmission Dresden, Rahmenkonzeption Evangelische Kindertagesbetreuung 2012, 12)



Alfred Jäger (1997): Theologie im Diakonischen Unternehmen der Zukunft, in: Wolfgang Helib (Hrsg.): Positionen und Erfahrungen – Unternehmensphilosophie in der Diakonie, Hannover, 77–89.

Alfred Jäger (2006): Die theologische Achse diakonischer Unternehmenspolitik, in: Volker Herrmann; Martin Horstmann: Studienbuch Diakonik, 2, 175–184.

6 Bauliche und räumliche Strukturen

Als Strukturen gelten in organisationstheoretischer Perspektive alle Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsmuster, die ein berechenbares, verlässliches Handeln der Organisation ermöglichen. Dazu scheinen bauliche Gegebenheiten zunächst nicht zu gehören. Trotzdem macht es Sinn, sich innerhalb dieses Kapitels auch ihnen zu widmen. Zwei Gründe sind dafür maßgeblich. Zum einen gehören die baulichen und räumlichen Strukturen zu den unterstützenden Aspekten für die Ermöglichung eines verlässlichen organisationalen Handelns. Zum anderen werden sie innerhalb des Qualitätsmanagements durchgängig dem Gesichtspunkt der Strukturqualität zugerechnet. Die Form und Gestaltung von

Gebäudekomplexen, Häusern und Räumen steht dabei in enger Wechselwirkung mit anderen zentralen Dimensionen der Organisation. Sie hat Einfluss auf die Funktionalität und Effizienz von Prozessen. Darüber hinaus bestimmt sie die Unternehmenskultur mit und wird ihrerseits von ihr mitbestimmt. Gerade für diakonische Unternehmen stellt die Gebäude- und Raumgestaltung eine beträchtliche Chance dar, ihre Identität in den baulichen Artefakten zur Sprache kommen zu lassen. Fassaden, Grundrisse, Eingangsbereiche, Andachts- und Meditationsräume oder Aufenthaltsbereiche bieten zahlreiche Möglichkeiten, um Profil zu zeigen.

Beate Baberske-Krohs hat auf die Mehrschichtigkeit und Komplexität menschlicher Wahrnehmungsprozesse hingewiesen. Sie betont: »Die Wertigkeit der verwendeten Materialien, Größe und Temperatur der Räume werden mit unseren Sinnen wahrgenommen: Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Tasten spielen ineinander und erzeugen einen Eindruck. Sie alle beeinflussen den Alltag und unsere Wahrnehmungen stärker als Worte oder geschriebene Konzepte« (Baberske-Krohs 2010, 94).

Unter den Modellprojekten des Forschungsprojektes finden sich verschiedene architektonische und räumliche Gestaltungsideen, in denen sich etwas vom Profil des Trägers widerspiegelt. Das Altenpflegeheim der *Diakonie Bautzen* »Haus Immisch« ist ein Haus der so genannten »Vierten Generation«, das auf dem Hausgemeinschaftsprinzip beruht. Es ist 2005 eingeweiht worden. Sein Grundriss ist so gestaltet, dass von einem etwas vorstehenden Mittelteil zwei halb gerundete Flügel abgehen. Sie sind ein Symbol für geöffnete Hände und stehen damit für eine einladende Offenheit. Gleichzeitig lassen sie theologisch auch die offenen und segnenden Hände Gottes anklingen.

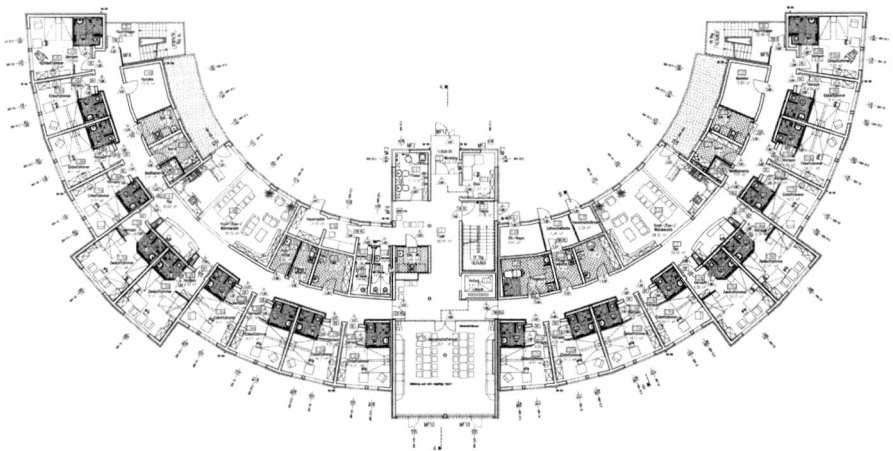


Fig. 30: Grundriss des »Haus Immisch« der Diakonie Bautzen



Fig. 31: »Haus Immisch« der Diakonie Bautzen

Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* hat 2010 einen Wettbewerb zur Gestaltung der Fassade ihrer Geschäftsstelle ausgeschrieben. Unter den eingegangenen Entwürfen wurde die Idee der Leipziger Künstlerin Bea Meyer ausgewählt und anschließend umgesetzt. Sie hat den unteren Teil der Fassade mit einem Edelstahlband aus Punkten und Strichen umgeben. Sie sind Morsezeichen und ergeben auf zwölf bzw. vierzehn Zeilen einen Funkspruch. Er lautet: »Alles was man träumt, passiert auch«. Die Künstlerin hat damit den Ausspruch eines Kindes aufgenommen. Sie versteht ihn »als Proklamation an die Kraft zur Realisierung der eigenen Imagination« (Gärtner 2011). Damit drücke der Satz poetisch aus, wofür die Diakonie stehe: »für den Glauben und den Dienst an den Menschen« (ebd.)

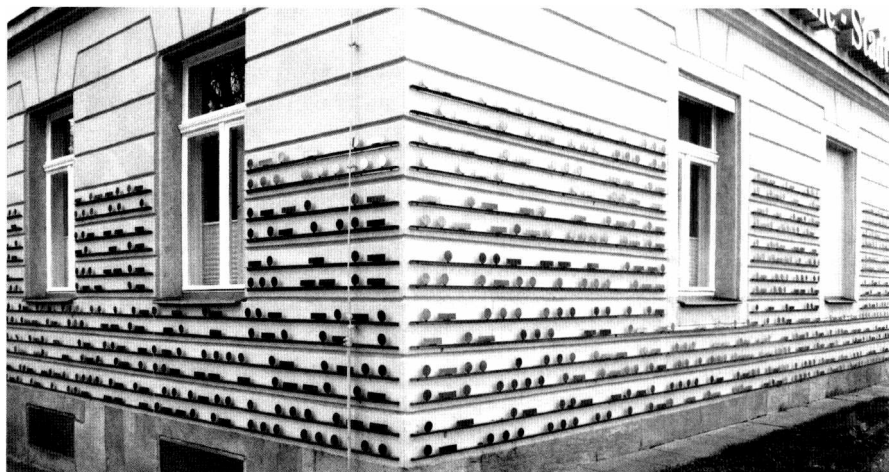


Fig. 32: Fassade der Geschäftsstelle der Diakonie-Stadtmission Dresden

Im *Berufsbildungswerk Leipzig* ist im Jahr 2015/16 der Eingangsbereich umgestaltet worden. Die Idee dazu entstand vor dem Hintergrund einer mehrjährigen Praxis, bei der ein Mitarbeiter des Theologischen Dienstes hier zu wöchentlichen Gesprächsrunden eingeladen hat, bei denen Gedichte, Musik und Begegnungen im Mittelpunkt standen. Um dem Eingangsbereich eine Mitte und den Gesprächen zugleich einen eigenen Ort zu geben, ist eine Gestaltungsidee für eine Sitzgruppe entwickelt und umgesetzt worden. Sie besteht aus vier Bänken, deren Sitzfläche jeweils rechtwinklig abknickt. Die Bänke sind so angeordnet, dass in der Draufsicht das Symbol des Kreuzes erkennbar wird. Durch ihre Form und die Nutzung der Diakonie-Farben wird die typische Kreuzfläche zitiert, die zum Corporate Design gehört und auf Diakonie-Publikationen erscheint.

Für die Gestaltung des Meditationsraums in der *BBW-Leipzig-Gruppe*, haben die Mitarbeiter_innen des Theologischen Dienstes bewusst auf Elemente zurückge-



Fig. 33: Eingangsbereich des Berufsbildungswerkes Leipzig

griffen, die an die Gebets- und Meditationspraxis der ökumenischen Gemeinschaft von Taizé erinnern. Im Altarbereich sind Steine und Kerzen angeordnet worden, die eine Klagemauer symbolisieren. Die Formensprache lässt ein Kreuz erkennen, das in den übrigen Zwischenräumen erneut anklingt und sich zugleich in ihnen bricht. In die symbolische Klagemauer lassen sich Teelichte stellen. Zugleich können Zettel beschrieben, zusammengerollt und in die Zwischenräume gesteckt werden. Tücher, wie sie aus Taizé bekannt sind, gehören ebenfalls zu den Gestaltungselementen des Raumes. Das Konzept spricht bewusst vom Meditationsraum und will damit auch Menschen einladen, denen christliche Spiritualitätsformen fremd sind. Der Raum soll neben dem Gebet auch dafür genutzt werden, eine »Pause vom Alltag« machen zu können, Zeit zur »Besinnung« zu haben oder einfach nur »still zu werden«.

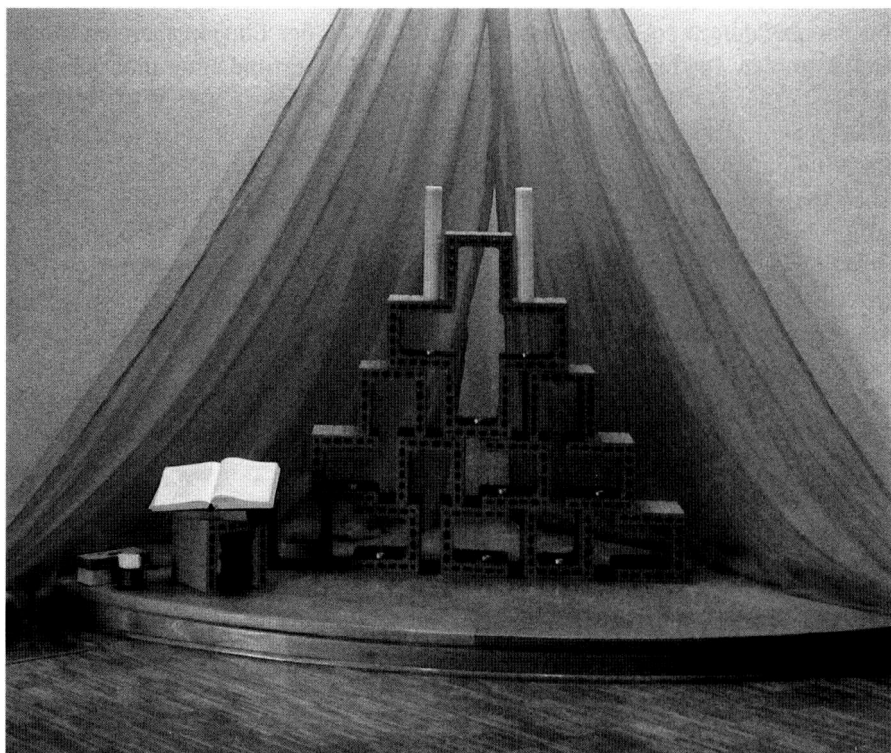


Fig. 34: Meditationsraum des Berufsbildungswerkes Leipzig

An den vorgestellten Beispielen lassen sich Möglichkeiten erkennen, wie in die Architektur und Innenarchitektur von Einrichtungen die Symbolsprache der Diakonie einbezogen werden kann und wie sie die Besucher_innen zu Deutungen anregt.



Beate Baberske-Krohs (2010): Unternehmenskultur und Spiritualität im Raum, in: Beate Hofmann (Hrsg.): Diakonische Unternehmenskultur, Stuttgart, 2. Aufl., 93-104.

Modul 3

Prozesse partizipativ modellieren: Prozessmanagement als Chance diakonischer Profilentwicklung

1 Von der Funktions- zur Prozessorientierung: Prozesse als Herzstück der Organisation

Diakonische Unternehmen haben als komplexe Organisationen eine klare Aufbaustruktur, deren hierarchische Verknüpfungen aus dem Organigramm ersichtlich sind. Dieser Aufbau ist an Aufgaben und Kompetenzen, institutionellen Untergliederungen sowie Arbeitsbereichen orientiert. Zusammengefasst lässt sich von einem *funktionsorientierten* Aufbauprinzip sprechen.

In der Betriebswirtschaft hat sich neben diesem Modell seit vielen Jahren ein zweites Konzept entwickelt, das stärker *prozessorientiert* ist. Es geht auf die Erkenntnis zurück, dass sich die Abläufe zur Herstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen nicht ausreichend in der *vertikalen* Organisationsstruktur des Unternehmens beschreiben und verstehen lassen. Sie folgen vielmehr *horizontalen* Ablaufmustern, an denen unterschiedliche Abteilungen bzw. Bereiche mitwirken. Da der Aufwand zur Koordination der unterschiedlichen Funktionsbereiche mit deren gleichzeitiger Verselbständigung immer größer wurde, gerieten zunehmend die einzelnen Aktivitäten in den Blick, die aufeinander aufbauen und zur Herstellung eines Produkts bzw. einer Dienstleistung erforderlich sind. Es wurde deutlich, dass es sehr viel effektiver und kundenfreundlicher ist, wenn »die horizontale Perspektive einer Organisation, d. h. die *Wertschöpfungsprozesse*, als zentrale Bezugsgrösse für die Gestaltung der Organisation« (Rüegg-Stürm 2005, 65) Berücksichtigung finden. In der Umsetzung dieser neuen Perspektive wird die traditionelle, vertikale Funktionsperspektive keineswegs ersetzt, sondern vielmehr durch die horizontale Ausrichtung an Arbeitsabläufen ergänzt. Allerdings hat die verstärkte Konzentration auf die *Ablaufstruktur* durchaus wichtige Konsequenzen für die *Aufbaustruktur* einer Organisation: Mit dem Konzept der Prozessorientierung verbinden sich veränderte Formen der Arbeitsorganisation und flachere Hierarchien.

Bei einem Prozess handelt es sich »um eine Kette von zusammenhängenden Aktivitäten [...], »die gemeinsam einen Kundennutzen schaffen« (Schiersmann 2014, 327). Prozesse dienen damit der Erbringung einer Leistung für einen internen oder externen Kunden. Sie verfügen über einen Start- und Schlusspunkt und sind in sich abgeschlossen.

Innerhalb eines Unternehmens lassen sich verschiedene Arten von Prozessen unterscheiden. So haben *Geschäfts-*, *Management-* und *Unterstützungsprozesse* eine je spezifische Aufgabe. *Geschäftsprozesse* bilden die Kernprozesse einer Organisation, mit denen eine Leistung für externe Kund_innen bzw. Adressat_innen erbracht wird. Sie stellen die primären Wertschöpfungsaktivitäten dar, durch die ein Nutzen für Adressat_innen entsteht. Oft werden sie deshalb auch als *Kernprozesse* bezeichnet. *Managementprozesse* umfassen demgegenüber Aktivitäten,

mit denen eine Organisation als Ganze bzw. in wesentlichen Teilen gestaltet, gesteuert und weiterentwickelt wird. Synonym wird für sie oft auch der Begriff der Führungsprozesse verwendet. Unterstützungsprozesse schließlich sind den beiden genannten Prozessarten zugeordnet und haben die Funktion, angemessene Infrastrukturen und Ressourcen für die erfolgreiche Erbringung der Geschäfts- und Managementaufgaben bereitzustellen (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2017, 140f; Rüegg-Stürm 2005, 69).

Die Ablaufstruktur einer Organisation, die sich in ihrer Prozessarchitektur ausdrückt, steht nicht losgelöst von ihren übrigen Ordnungsdimensionen. Stets führen Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse zur Bildung bzw. Veränderung von Strukturen bzw. Ordnungsmomenten. Diese wirken ihrerseits auf die Prozessgestaltung zurück (Fig. 35). Deshalb »besteht [...] zwischen den Ordnungsmomenten und den Geschäftsprozessen (insbesondere den Managementprozessen) einer Unternehmung ein *zirkulärer Wirkungszusammenhang*, weil Ordnungsmomente (Strategie, Strukturen, Kultur) immer sowohl *Mittel* (im Sinne von »Strukturierungshilfen«) für geordnetes Alltagsgeschehen als auch *Ergebnisse* dieses organisationalen Alltagsgeschehens sind« (Rüegg-Stürm 2005, 79).

Aus dem dargestellten Zusammenhang wird deutlich, wie stark die Prozessmodellierung auf Kommunikation beruht. Organisationen sind Kommunikations- und Entscheidungssysteme.

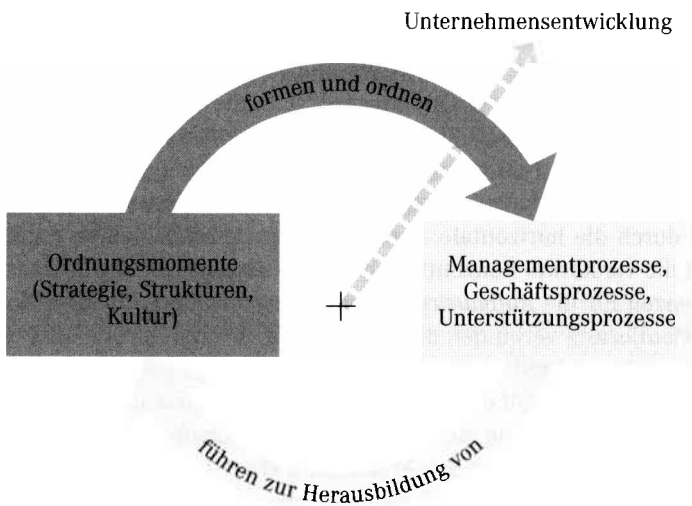


Fig. 35: Wechselwirkung zwischen Prozessen und Ordnungsmomenten nach Rüegg-Stürm 2005, 79

Das St. Galler Management-Modell versteht dabei »Kommunikation als *gemeinschaftlichen Prozess der Wirklichkeitskonstruktion*, in dem fortwährend ein kollektives Verständnis konkreter Situationen, Schlüsselereignisse und wichtiger

Zusammenhänge als gemeinsam geteilte Wirklichkeit etabliert wird« (Rüegg-Stürm/Grand 2017, 132). Nicht nur innerhalb der Strategieplanung, sondern ebenso in der konkreten Gestaltung und Koordinierung von Prozessen ist es von zentraler Bedeutung, ein *gemeinsames Verständnis* der Ablauforganisation *kommunikativ zu entwickeln*. Mit Blick auf diakonische Unternehmen lässt sich beispielsweise festhalten, dass durch die Teilhabe von Mitarbeiter_innen und Adressat_innen ein Wissen einbezogen werden kann, das entscheidend für die angemessene Prozessgestaltung ist. Es kann wesentlich zur Erkenntnis von Schwachstellen sowie zur Erschließung von Verbesserungsmöglichkeiten beitragen. Darüber hinaus ist die Einbeziehung der Mitarbeiter_innen eine unabdingbare Voraussetzung für die motivierte Umsetzung einer gewünschten Prozessgestaltung. »Erst wenn die Mitarbeiter glaubhaft einbezogen werden und ihre Arbeit selbst mitgestalten, entsteht die Motivation, sich an der Entwicklung zu beteiligen« (Wolf/Appelhans/Klose 2013, 213). Mitarbeiter_innen sind unter solchen Bedingungen auch emotional beteiligt und identifizieren sich stärker mit den Abläufen. Ein weiterer Aspekt, der sowohl die zentrale Bedeutung von Prozessen als auch deren kommunikative Gestaltung hervorhebt, ist besonders für Sozialunternehmen charakteristisch: das sog. *Uno-actu-Prinzip*. Es bedeutet, dass »Produktion« und »Konsumtion«, das Erbringen einer Leistung und ihre Anwendung, in einem Akt (uno actu) zusammenfallen. »Die Leistung wird im Hier und Jetzt erbracht und empfangen« (Friz/Hanselmann 2010, 144). Diese »Leistungserbringung« in der diakonischen Praxis setzt durchgängig Kommunikation voraus. Adressat_innen und professionelle Mitarbeiter_innen können nur gemeinsam und auf dialogischer Grundlage die gewünschten Ziele erreichen. Die Adressat_innen sind die unverzichtbaren Ko-Produzent_innen der sozialen Leistung. »Das macht den besonderen Stellenwert des Prozessmanagements für soziale, pädagogische, medizinische Dienstleistungen aus: Die tatsächlich erbrachten Prozesse entscheiden über die Qualität aus Sicht der Beteiligten. Das Management der Kernleistungsprozesse steht somit im Zentrum der Qualitätsentwicklung« (Friz/Hanselmann 2010, 144). Die Prozessorientierung bietet erhebliche Chancen für die diakonische Profilentwicklung, weil sie es erlaubt, konkrete Aufgaben und Funktionen in einer diakonischen Perspektive zu betrachten und zu modellieren. Diese Gesichtspunkte werden in den folgenden Abschnitten aufgegriffen.

Johannes Rüegg-Stürm (2005): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, 2. Aufl., Bern u. a., 64–79.
Franz Bayer; Harald Kühn (Hrsg.) (2013): Prozessmanagement für Experten: Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen, Berlin; Heidelberg.

2 Prozessmanagement als Chance diakonischer Profilierung

Die Entwicklung und Implementierung von Prozessen ist eine zentrale Führungsaufgabe, die zugleich aber auch die Kommunikation mit den beteiligten Mitarbeiter_innen sowie die Einbeziehung der Adressat_innenperspektive voraussetzt.

Ebenso bildet das Wechselwirkungsverhältnis zu den anderen Ordnungselementen des Unternehmens eine unverzichtbare Grundlage für das Prozessmanagement. Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel beschreiben die Einführung eines systematischen Prozessmanagements als ein Organisationsentwicklungsprojekt, das sich auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Einzelschritten vollzieht. Diese Schrittfolge soll im Folgenden nachgezeichnet werden (Fig. 36). Zu erinnern ist dabei noch einmal an die partizipative, dialogische Erarbeitung in einem Teamkontext.

Als Ausgangs- und Startpunkt für das systematische Prozessmanagement ist zunächst eine ausdrückliche Entscheidung der Organisation, ein *Kontrakt*, erforderlich (1). Anschließend bedarf es einer differenzierten *Zielklärung* für das Prozessmanagement (2). Dabei sind die wertschöpfenden Kernprozesse zu definieren und an den strategischen Unternehmenszielen auszurichten. Zugleich ist die Unternehmensstruktur an diesen Prozessen auszurichten. Eine Balanced Scorecard kann diesen Schritt sinnvoll unterstützen. Darauf aufbauend folgt drittens die genaue *Identifikation* des gesamten *Prozessablaufs* (3).

Er wird in seinen einzelnen Schritten grob nachgezeichnet und es wird dabei geklärt, welche Personen und Abteilungen an ihm mitwirken. Ebenso werden mögliche Fehler, erwartbare Kosten, Zeiterfordernisse, Informationswege und ähnliche Aspekte identifiziert. Als vierte Phase folgt die *Prozessmodellierung* (4). Dabei wird ein Sollprozess mit seinen einzelnen Abläufen, Zuständigkeiten, Aufgaben

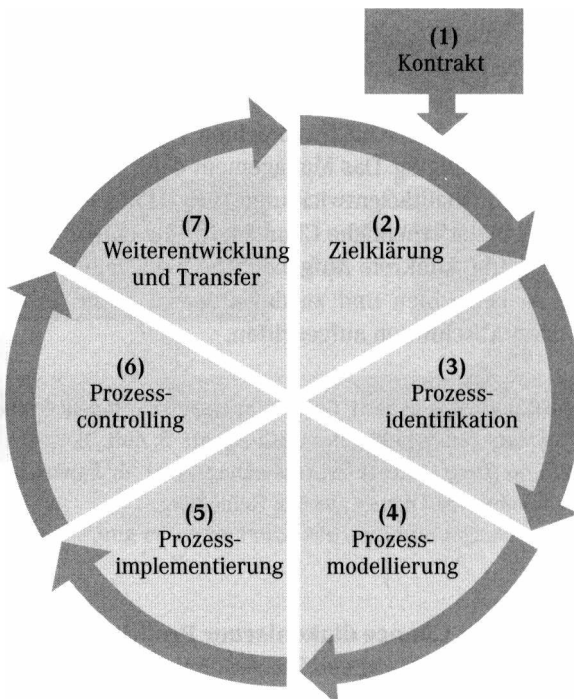


Fig. 36: Phasen des Prozessmanagements nach Schiersmann/Thiel 2014, 348–350

und Informationsflüssen entworfen. Der fünfte Schritt besteht in der *Prozessimplementierung* (5), d. h. in der Umsetzung des zuvor entwickelten Entwurfs. Dabei müssen bspw. die notwendigen Veränderungen in der Aufbauorganisation umgesetzt werden. Die Mitarbeiter_innen sind zu schulen und alle vom Prozessablauf Betroffenen müssen umfassend informiert werden. Die erfolgte Umsetzung bedarf sechstens eines differenzierten *Prozesscontrollings* (6). Dessen Ergebnisse wiederum finden im siebenten Schritt Berücksichtigung, der in der *Weiterentwicklung* und im *Transfer* der Unternehmensstrategie besteht (7). Das Prozessmanagement erweist sich damit als Kommunikationsprozess, der zu einer dynamischen Unternehmensentwicklung beiträgt (vgl. Schiersmann/Thiel 2014, 348–350).

Das Prozessmanagement bietet aufgrund der differenzierten Beschreibung einzelner Aufgaben und Aktivitäten sowie der kommunikativen Öffnung innerhalb des Gestaltungs- und Steuerungsprozesses vielfältige Möglichkeiten, auch diakonische Gesichtspunkte einfließen zu lassen. Prozessmanagement ist eine Führungsaufgabe. Als ein von den Führungskräften geleiteter und koordinierter Kommunikationsprozess bietet das Prozessmanagement die Chance, zentrale Aspekte der diakonischen Profilbildung dialogisch innerhalb der gesamten Organisation zu erarbeiten und anschließend in der Prozessmodellierung zu verankern. Das Prozessmanagement erweist sich so als Motor für die diakonische Profilbildung. Es trägt entscheidend dazu bei, dass Profildialoge nicht nur auf der Strategie- und Strukturebene, sondern nunmehr zentral auf der Praxisebene konkreter Handlungen und Abläufe verankert werden.

Von erheblicher Wichtigkeit ist hierbei der Umstand, dass sich ein Prozessmanagement in diakonischer Perspektive nicht darauf beschränkt, die bestehenden Kernprozesse durch Prozessbestandteile mit spirituellem Akzent zu ergänzen. Vielmehr kommt es darauf an, die Kernprozesse selbst in der Perspektive *aller* Dimensionen diakonischer Profilbildung, also sowohl *individuell-stärkend*, *sozial-inkludierend*, *spirituell-sensibel*, *anwaltschaftlich-solidarisch* und *ethisch-reflektierend* zu fokussieren. Dies wird mit Blick auf jeden einzelnen Prozess jeweils spezifische Akzente mit unterschiedlicher Gewichtung und Konkretisierung erforderlich machen. Insgesamt gilt aber: das christliche Wirklichkeits- und Menschenverständnis ist in seinen *inhaltlichen* Schwerpunkten ein mitbestimmender Aspekt innerhalb des Prozessmanagements.

Im Bereich der Diakonie ist das »Diakonische Institut für Qualitätsentwicklung« (DQE) federführend in der Entwicklung von Standards, die Qualitätsentwicklung mit diakonischer Profilbildung verbinden. In den Bereichen Pflege, Tageseinrichtungen für Kinder, ambulante Suchthilfe, Beratung für medizinische Versorgung und Rehabilitation für Mütter und Väter, medizinische Rehabilitation sowie Migrationsfachdienste sind Bundesrahmenhandbücher entwickelt worden, die eine Qualitätsentwicklung im jeweiligen Arbeitsbereich grundlegen und die Zertifizierung mit einem Diakonie-Siegel ermöglichen (<http://diakonie-dqe.de/diakonie-siegel-6021.htm>). Die Struktur der Bundesrahmenhandbücher ist prozessorientiert und beschreibt differenziert Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse. Ebenso werden wichtige unterstützende Instrumente vorgestellt.

Da es im vorliegenden Zusammenhang nicht um die Entwicklung eines kompletten Qualitätsmanagementsystems für ein gesamtes Handlungsfeld, sondern um Möglichkeiten zur diakonischen Profilierung spezifischer und unterschiedlich komplexer Prozesse geht, konzentriert sich die weitere Darstellung auf die exemplarische Vorstellung ausgewählter Tools: Prozesslandkarten, Checklisten und Qualitätsstandards.



Jörg Becker u. a. (Hrsg.) (2012): Prozessmanagement: ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., Berlin; Heidelberg.

Christiane Schiersmann; Heinz-Ulrich Thiel (2014): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 4. Aufl., Wiesbaden.

3 Prozesslandkarten mit einem diakonischen Wege-Netz

In der Managementliteratur werden eine Reihe unterschiedlicher Instrumente beschrieben, mit deren Hilfe die Prozessarchitektur gestaltet werden kann, so bspw. Prozesslandkarten, Flussdiagramme (*Flow-Charts*), Wertkettenanalysen, Leitlinien, Qualitätsstandards oder Handlungsanweisungen. Im Folgenden werden mit Prozesslandkarten und Qualitätsstandards zwei Instrumente genauer vorgestellt. Bei ihrer Adaption und Konkretisierung ist es wichtig, sie nicht nur instrumentell, sondern auch kommunikativ zu verstehen. Sie sind Bestandteil dessen, was im St. Galler Management-Modell eine »kommunikationszentrierte Praxis der Organisationsarbeit« genannt wird: »Was zählt, sind nicht die ›Tools‹ als solche, sondern ihre kommunikative Wirkung. Und diese hängt weniger mit dem Inhalt eines ›Tools‹ als mit der Praxis seiner kommunikativen Verwendung zusammen. Entscheidend ist somit, in welcher Form ›Tools‹ zur Ermöglichung, Strukturierung und Inspiration einer förderlichen Kommunikation beitragen« (Rüegg-Stürm/Grand 2017, 136).

Für die Gestaltung von Prozessarchitekturen im Ganzen stellen *Prozesslandkarten* ein besonders geeignetes Instrument dar. Auf ihnen werden die Geschäfts-, Management- und Unterstützungsprozesse in der sachlichen und zeitlichen Abfolge ihrer einzelnen Aktivitäten sowie in ihrer wechselseitigen Zuordnung visuell dargestellt (Fig. 37). Prozesslandkarten schaffen damit einen transparenten Überblick über die Prozessorganisation eines Unternehmens und ermöglichen es, Ansatzpunkte zu ihrer besseren Steuerung bzw. Optimierung zu geben (vgl. Bayer/Kühn 2013, 41f.). Mit ihrer Hilfe lassen sich die häufig unstrukturierten Handlungs- und Entscheidungsabläufe übersichtlich darstellen. Sie werden damit transparent und diskutierbar. Prozesslandkarten ermöglichen mit ihrer Visualisierung, differenzierte organisationale Abläufe »einer kommunikativen Auseinandersetzung zugänglich zu machen. Mit anderen Worten dient diese Visualisierungsform der *Strukturierung von reflexiver Kommunikation*, die darauf abzielt, Optimierungs- und Innovationspotentiale gemeinschaftlich zu identifizieren und auszuschöpfen« (Rüegg-Stürm/Grand 2017, 142).

Nach Franz Bayer u. a. lässt sich bei der Entwicklung einer Prozesslandkarte in vier Schritten vorgehen: *Zuerst* bedarf es einer Entscheidung darüber, nach

welchen Merkmalen die Strukturierung der Landkarte erfolgen soll. Bei diakonischen Unternehmen käme hier bspw. eine Strukturierung entlang eines Leistungsbereiches in Bezug auf Adressat_innen in Betracht (bspw. ambulante Pflege, Schuldnerberatung, Kindertageseinrichtungen). Genauso wäre es denkbar, eine Teilaktivität (z. B. Erstkontakt, Beratung und Vertragsabschluss in der ambulanten Altenhilfe) als Fokus zu wählen. Eine Produkt- bzw. Leistungs-Prozess-Matrix kann eine Hilfestellung dafür sein, übergreifende Geschäftsprozesse sowie Prozessvarianten bestimmen zu können. In einem *zweiten* Schritt geht es um die Anordnung der Prozessmerkmale nach ihrer Abfolge und Wichtigkeit. *Drittens* ist zu klären, ob sich die verschiedenen Merkmale in einem einzigen Prozess zusammenfassen lassen und hier bspw. als Prozessvarianten dargestellt werden oder ob es Gründe für die Separierung in unterschiedliche Prozesse gibt. Zu bevorzugen ist in der Regel die einheitliche Darstellung eines zusammenhängenden Prozessverlaufs. Im *vierten* und letzten Schritt wird die Abfolge der einzelnen Prozessmerkmale geklärt und auf der Prozesslandkarte dokumentiert (vgl. Bayer/Kühn 2013, 42-47).

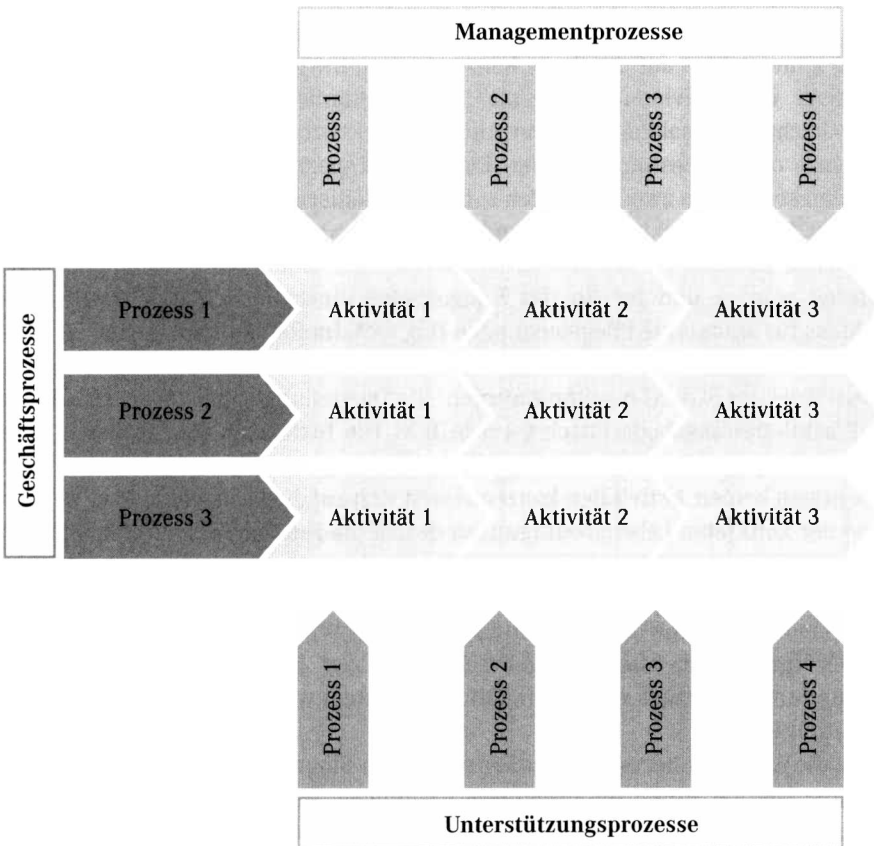


Fig. 37: Schema einer Prozesslandkarte

Prozesslandkarten eignen sich gut, um in die Prozessgestaltung auch eine diakonische Perspektive einzubeziehen. Im gemeinsamen Austausch mit den Mitarbeiter_innen, deren Praxiserfahrung für die Beratung unerlässlich ist, können die einzelnen Prozessbestandteile identifiziert und visualisiert werden. Dabei bietet sich die Arbeit auf einer großen Papierfläche wie bspw. einer Flipchart oder an einer Moderationswand an. Die einzelnen Aktivitäten eines Prozesses können dann auf kleinen Kartei- oder Moderationskarten notiert werden. Durch die Nutzung unterschiedlich farbiger Karten können zusätzliche Systematisierungs- oder Strukturierungskriterien einfließen. Die Karten mit den Namen der einzelnen Aktivitäten lassen sich nunmehr von den Beteiligten übersichtlich anordnen und jederzeit neu gruppieren. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, ob die Zuordnung der einzelnen Prozessbestandteile weiter optimiert, ergänzt, differenziert oder präzisiert werden muss. Gegebenenfalls kann bei der Prozessdarstellung zwischen Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen (bzw. Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen) unterschieden werden (vgl. Fig. 37). Dies bietet sich insbesondere bei komplexeren Prozessabläufen an.

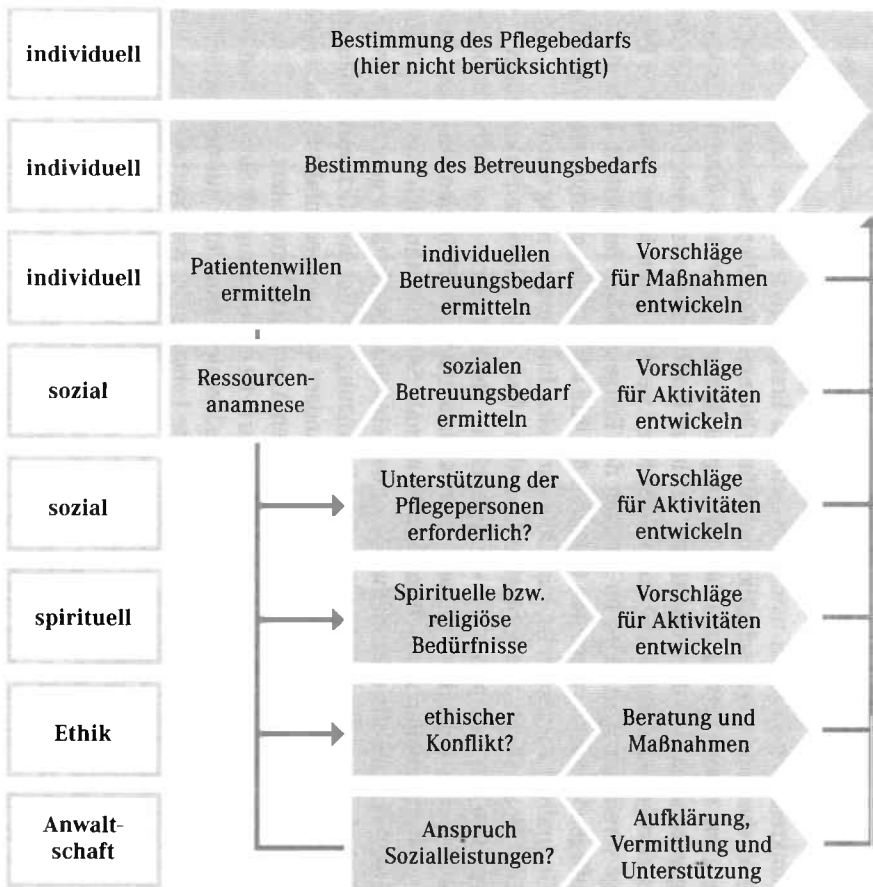
Für die diakonische Profildialoge besteht nun ein entscheidender Schritt darin, die einzelnen Prozessbestandteile und Aktivitäten in der Perspektive der unterschiedlichen Profildimensionen zu reflektieren. Ein eigenständiger Gesprächs-gang kann sich so auf die Frage konzentrieren, inwiefern in den einzelnen Aktivitäten die individuell-stärkende, sozial-inkludierende, spirituell-sensible, anwaltschaftlich-solidarische und ethisch-reflektierende Dimension zur Geltung kommt – oder ob bestimmte Dimensionen durch spezifische Aktivitäten verstärkt werden sollten. An zwei Beispielen soll die Modellierung von Prozessen in diakonischer Profildialoge im Folgenden erläutert werden.

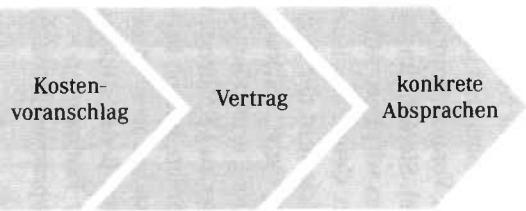
Das *erste* Beispiel ist für den Arbeitsbereich der ambulanten Altenpflege entwickelt worden und betrifft das Erstgespräch einschließlich dem Vertragsabschluss für ambulante Pflegeleistungen (Fig. 38). Im Rahmen eines solchen Erstgespräches muss sowohl der Pflegebedarf wie auch der Betreuungsbedarf auf der Grundlage des SGB XI bestimmt werden. Die Darstellung konzentriert sich allein auf den Betreuungsbedarf nach § 45a SGB XI. Die Textkästen auf der linken Seite dienen der gezielten Berücksichtigung der fünf o. g. Profildimensionen.

Die ersten beiden Aktivitäten konzentrieren sich auf die Feststellung des Willens und der konkreten Lebensbedingungen der zu pflegenden Person (erste Spalte). Mit der Ermittlung des Patientenwillens wird die Selbstbestimmung der Person geachtet und zu Grunde gelegt. Ihr aktuell geäußelter Wille ist bindend. Sollte die Person nicht einwilligungsfähig sein, gilt ihr Willen, den sie in einer Patientenverfügung zum Ausdruck gebracht hat. Liegt keine schriftliche Willensbekundung vor, muss der mutmaßliche Patientenwille nach § 1901a, Abs. 2 ermittelt werden.

Über die Willensäußerung hinaus kann auch eine biographische Anamnese durchgeführt werden, durch die besondere Prägungen, Interessen, zentrale Lebenserfahrungen usw. ermittelt werden. Neben diesen subjektiven Gesichtspunkten gehört aber auch eine Ressourcenanamnese an den Anfang des Gespräches. In ihr werden Gesichtspunkte des sozialen Kontextes der Person ermittelt.

Fig. 38: Prozesslandkarte für das Erstgespräch zur Bestimmung eines Betreuungsbedarfs in der ambulanten Altenhilfe





seelsorgerliche
Begleitung

Weitervermittlung
oder Intervention?

Weitervermittlung
an Beratungsstelle?

Es kann geklärt werden, welche unterstützenden Personen zu ihrem Netzwerk gehören. Ebenso werden die räumlichen, institutionellen, materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erhoben. Nach der Feststellung dieser Voraussetzungen beginnt die Bedarfsermittlung im engeren Sinn (zweite Spalte). Sie wird im Gespräch mit der zu pflegenden Person und ggf. unter Einschluss wichtiger Angehöriger oder anderer unterstützender Personen vorgenommen. Genau an dieser Stelle bietet die Prozesslandkarte die Möglichkeit, die Aktivitäten in der Perspektive der fünf Profildimensionen zu präzisieren: individuell, sozial, spirituell, ethisch und anwaltschaftlich. Jede Aktivität der Bedarfsermittlung erfolgt im Gespräch und beruht auf dem Einverständnis und dem Willen der zu betreuenden Person. So kann bspw. in diesem Zusammenhang ermittelt werden, welche sozialen Kontakte gewünscht sind, ob spirituelle Bedürfnisse bestehen oder ob ein Bedarf im Bereich von Sozialleistungen besteht. Die ermittelten Bedarfe führen anschließend zu weiteren Schritten, mit denen Vorschläge für Maßnahmen entwickelt, Verfügbarkeiten geprüft, Kontakte hergestellt und Absprachen getroffen werden (dritte Spalte).

Nachdem diese Aktivitäten durchgeführt worden sind, erhält die zu pflegende Person ein Kostenangebot. Die Vertragsschließung und die Vereinbarungen über die konkreten Pflegezeiten usw. schließen das Erstgespräch ab. Die Ergebnisse der ethischen und anwaltschaftlichen Prüfung können möglicherweise auch unabhängig von einem Vertragsabschluss zu eigenständigen Aktivitäten führen. Das kann gegebenenfalls in der Vermittlung zu einem Beratungsdienst geschehen. Auch die seelsorgerliche Begleitung kann fortgeführt werden, wenn keine ambulante Pflege vereinbart wird. Wird im Rahmen des Erstgespräches festgestellt, dass die zu pflegende Person relevanten Gefahren für ihre körperliche, geistige oder seelische Gesundheit ausgesetzt ist, kann hier auch eine Intervention nötig werden.

Die Prozesslandkarte gibt eine Übersicht über alle relevanten Aktivitäten innerhalb des Kernprozesses »Erstgespräch«. Sie ermöglicht aber auch eine kommunikative Reflexion darüber, wie das diakonische Profil in den einzelnen Prozessbestandteilen zur Geltung kommen kann. Selbstverständlich können auf der Landkarte jeweils nur Stichworte zu den einzelnen Aktivitäten genannt werden. Es bedarf deshalb in jedem Fall einer Ergänzung, mit der die Stichworte erläutert werden. Dafür bietet sich ein Qualitätsstandard an. Gegebenenfalls ist auch eine Checkliste denkbar. Dies wird im folgenden Abschnitt thematisiert.

Ein *zweites* Beispiel für eine Prozesslandkarte ist der Umgang mit Sterben und Tod im Altenpflegeheim (Fig. 39). Die Prozessübersicht kann hier auf unterschiedliche Phasen bezogen werden: das nahende Lebensende, den Sterbeprozess, Tod und Abschied. Erneut wird an der linken Seite die Perspektive der fünf Profildimensionen eingefügt, um sie bei der Modellierung der einzelnen Aktivitäten präsent zu machen. Die farbliche Kennzeichnung der einzelnen Felder ermöglicht es, Aktivitäten zu identifizieren, die sichergestellt werden müssen, aber nicht in der Verantwortung der Pflege liegen. Ansonsten ist die Prozesslandkarte aus der Pflegeperspektive heraus entwickelt.

Zu Beginn bedarf es auch in diesem Fall einer differenzierten Situationsanalyse (erste Spalte). Solange die betreffende Person einwilligungsfähig und ansprechbar

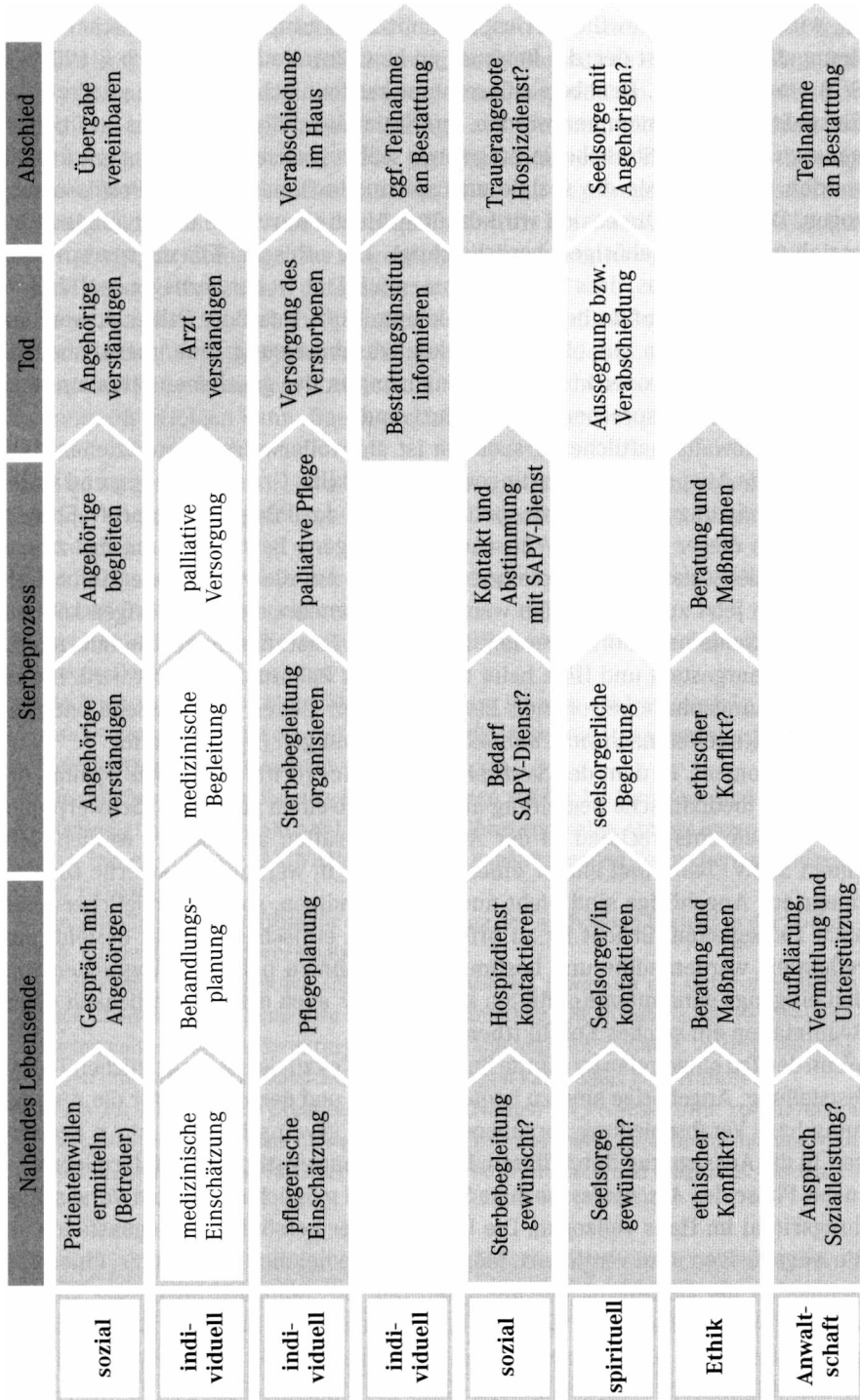


Fig. 39: Prozesslandkarte zum Umgang mit Sterben und Tod in Altenpflegeheimen

ist, wird der Patientenwille im Gespräch mit ihr ermittelt. Sollte sie nicht einwilligungsfähig sein, ist der_die Betreuer_in bzw. Bevollmächtigte nach § 1901a/b BGB einzubeziehen. Daneben müssen eine medizinische und eine pflegerische Einschätzung vorgenommen werden. Zur Situationsanalyse gehört es darüber hinaus, zu klären, ob Sterbebegleitung sowie seelsorgerliche Begleitung gewünscht werden. Damit würde die soziale und spirituelle Dimension des Profils einbezogen. Die soziale Dimension wird darüber hinaus durch die durchgängige Einbeziehung der Angehörigen berücksichtigt. Die ethische Klärungsperspektive drückt sich darin aus, dass wahrgenommen wird, ob in der vorliegenden Situation ein ethischer Konflikt besteht. Dies könnte bspw. dann der Fall sein, wenn es ethisch zu bedenken gilt, ob eine Krankenhauseinweisung, eine intensivmedizinische Behandlung oder künstliche Ernährung in der gegebenen Situation dem Patientenwillen entsprechen und indiziert sind.

Auch die anwaltschaftliche Perspektive ist sinnvollerweise einzubeziehen. Der individuelle Anspruch auf Leistungen der Sozialhilfe, Grundsicherung und anderer Sozialleistungen wird bereits beim Einzug in das Pflegeheim geprüft. Ebenso werden an dieser Stelle die Wünsche für die eigene Bestattung und das zu beauftragende Bestattungsunternehmen ermittelt. Auf die vorliegenden Informationen kann jetzt zurückgegriffen werden. Insbesondere die Angehörigen können an dieser Stelle unterstützt werden, indem über Leistungsansprüche informiert, Kontakte hergestellt und Hilfe beim Umgang mit Behörden geleistet wird. Die in der Eröffnungsphase getroffenen Einschätzungen ziehen anschließend entsprechende Aktivitäten nach sich: Kontakte und Planungen (zweite Spalte).

In dem Moment, in dem der *Sterbeprozess* beginnt (dritte und vierte Spalte), erhalten die medizinische Begleitung und die Pflege einen palliativen Schwerpunkt und müssen entsprechend in der Ablauforganisation abgesichert werden. Mit einem SAPV-Team und einem_einer Seelsorger_in werden ggf. externe Dienste integriert. Angehörige sind nicht nur zu verständigen, sondern möglicherweise auch zu begleiten. Erneut ist zu prüfen, ob ein ethischer Konflikt besteht, der reflektiert werden sollte und bestimmte Maßnahmen nahelegt. Abgesehen von den eingangs genannten Konflikten könnte bspw. auch die Erforderlichkeit einer Reanimation ein solches Konfliktthema sein.

Wenn der *Tod* eingetreten ist (fünfte Spalte), bedarf es zunächst der ärztlichen Todesfeststellung. Angehörige sind zu benachrichtigen und der/die Tote für die Aussegnung bzw. Verabschiedung vorzubereiten. Wenn gewünscht, kann ein_e Seelsorger_in die Aussegnung durchführen. Das Bestattungsinstitut ist zu informieren.

In der Phase des *Abschiedes* (sechste Spalte) wird möglicherweise ein Verabschiedungsritual im Haus vollzogen. Die Übergabe der persönlichen Gegenstände an die Angehörigen wird vereinbart. Möglicherweise nehmen Mitarbeiter_innen des Heimes an der Bestattung der/des Toten teil. Der Standard für diesen Prozess kann bspw. vorsehen, dass bei Bewohner_innen, die keine Angehörigen haben, grundsätzlich ein_e Mitarbeiter_in des Heimes an der Bestattung teilnimmt.

In der erläuterten Prozesslandkarte sind die diakonischen Profildimensionen bedacht und einbezogen worden: die Praxis ist *individuell-stärkend*, indem die sterbende Person optimal medizinisch und pflegerisch begleitet wird. Die

sozial-inkludierende Perspektive wird berücksichtigt, indem die Angehörigen systematisch einbezogen werden und eine Sterbebegleitung ermöglicht wird. Die *spirituell-sensible* Dimension kommt in der seelsorgerlichen sowie der rituellen Begleitung (Aussegnung/Verabschiedung) zur Geltung. *Ethisch-reflektiert* ist die Praxis, indem der Patientenwille (ggf. in Gestalt einer Patientenverfügung) geachtet, (notfall-)medizinische Interventionen gut abgewogen und in ethischen Konfliktsituationen ein Konsil durchgeführt wird. Die *Sozialanwaltschaftlichkeit* kommt darin zur Geltung, dass Angehörige beraten, weitervermittelt und in der Wahrnehmung von Rechten unterstützt werden.

Eine unterschiedliche Farbabstufung erlaubt die Identifizierung von Aktivitäten, die nicht in der Verantwortung der Pflege liegen. Die Stichworte zu den einzelnen Prozessaktivitäten bedürfen einer Erläuterung, die am besten in Form eines Qualitätsstandards erfolgen kann. Damit beschäftigt sich der nun folgende Abschnitt.

Wählen Sie gemeinsam mit einem Team einen Prozess innerhalb eines Handlungsfeldes aus und erarbeiten Sie eine Prozesslandkarte. Folgende Hinweise sollen als Anregung dazu dienen:

- Das Team sollte Mitarbeiter_innen aus dem Handlungsfeld, Führungskräfte und den die QM-Beauftragte/n umfassen.
- Es bietet sich an, die Prozesslandkarte mit Hilfe von Moderationskarten und einer Moderationswand zu erstellen.
- Zunächst werden alle Aktivitäten, die zu dem Prozess gehören, einzeln auf Moderationskarten geschrieben. Ggf. kann farblich zwischen Management-, Kern- und Unterstützungsprozessen unterschieden werden.
- Anschließend werden die einzelnen Aktivitäten auf der Moderationswand gruppiert. Horizontal werden die Aktivitäten jeweils in ihrer optimalen Abfolge angeordnet. Vertikal legt es sich nahe, Aktivitätsketten nach entsprechenden Sachkriterien aufeinander zu beziehen.
- Ein zentrales Prüfkriterium für die Anordnung der Aktivitäten besteht in der optimalen, effizienten Ablauforganisation.
- In diakonischer Perspektive sollte geprüft werden, inwieweit die unterschiedlichen Profildimensionen angemessen zur Geltung kommen. Die in den beiden Beispiellandkarten vorgenommene Strukturierung nach individuellen, sozialen, spirituellen, ethischen und sozialanwaltschaftlichen Dimensionen kann dafür eine Hilfe sein.
- Ideen zur effizienteren Organisation der Aktivitäten im Prozess sowie zur stärkeren Berücksichtigung der diakonischen Profildimensionen sollten gemeinsam diskutiert, zu Maßnahmen verdichtet, mit allen Betroffenen kommuniziert und umgesetzt werden.

Albrecht Friz; Paul Gerhardt Hanselmann (2010): Wandel begleiten, Veränderung gestalten: Arbeitsbuch zu einer wertbezogenen Organisations- und Unternehmensentwicklung, Stuttgart, 143–161.

Hartmut F. Binner (2016): Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement: systematische Problemlösungen zur Organisationsentwicklung und -gestaltung, Wiesbaden.

4 Standards für diakonische Qualität

Prozesslandkarten erlauben es, einen differenzierten Wege-Plan für komplexe Abläufe der professionellen Praxis zu visualisieren und zu reflektieren. Ihr Fokus liegt aber nicht auf der differenzierten Bestimmung und Ausformulierung, welche Schritte innerhalb einer einzelnen Aktivität bedacht und vollzogen werden müssen. Dafür eignen sich vielmehr andere Instrumente, insbesondere Handlungsanleitungen, *Qualitätsstandards* oder Checklisten. Besonders Qualitätsstandards ermöglichen die differenzierte Beschreibung von Prozessen und der mit ihnen verbundenen Aktivitäten. Sie »können als Normen oder Richtlinien im Qualitätsmanagement bezeichnet werden«. Mit ihnen »wird ein von der Organisation gewünschtes Ziel definiert« (vgl. Bölicke 2007, 9). Mittels genau beschriebener Kriterien werden Aspekte der Qualität bestimmt, die für einen konkreten Prozess maßgebend sind. Die Qualitätsgesichtspunkte müssen überprüfbar und damit die Praxis einer kontinuierlichen Verbesserung zugänglich sein. Qualitätsstandards dienen der

- *Transparenz*: Prozesse werden für alle an ihnen beteiligten Akteur_innen klar und verständlich;
- *Orientierung*: Es entsteht eine vereinheitlichte professionelle Praxis, die für alle Beteiligten eine verlässliche Handlungsorientierung bietet;
- *Verbindlichkeit*: Es entsteht eine gemeinsame und verbindliche Arbeitsgrundlage;
- *fachlichen Weiterentwicklung*: Die kontinuierliche Überprüfung der Handlungspraxis mit dem Qualitätsstandard ermöglicht eine Weiterentwicklung der professionellen Praxis (vgl. Biermann 2008, 47).

Qualitätsstandards werden in den jeweiligen Einrichtungen entwickelt und gelten nur in ihrem Bereich. Sie haben regelmäßig einen analogen Aufbau: Sie beschreiben

- den Prozess und den Kontext, in dem er platziert ist,
- die Zielgruppe bzw. Situation, für die der Prozess Geltung besitzt,
- die Personengruppe, die für die Durchführung des Prozesses Verantwortung trägt,
- die Ziele, denen der Prozess dient,
- die einzelnen Prozessschritte in ihrem Ablauf und die dabei zu beachtenden Gesichtspunkte,
- die für die einzelnen Prozessschritte notwendigen strukturellen Voraussetzungen, Hilfsmittel und Unterlagen,
- die Dokumentation und ggf. Evaluation des Prozesses.

Im Folgenden werden Ausschnitte für einen Qualitätsstandard erläutert, mit denen die im vorigen Abschnitt vorgestellte Prozesslandkarte zum Erstbesuch im Rahmen der ambulanten Pflege ergänzt und präzisiert wird. Die Darstellung konzentriert sich lediglich auf die Ermittlung des *Betreuungsbedarfs* und hier auf die Beschreibung der einzelnen Prozessschritte mit den dabei zu beachtenden Gesichtspunkten.

Prozessschritte zur Ermittlung des Betreuungsbedarfs

Patient_innenwille ermitteln:

- Ist die Person einwilligungsfähig?
- Liegt eine Patientenverfügung vor?
- Muss ein mutmaßlicher Patient_innenwille ermittelt werden?
- Besteht eine Bevollmächtigung oder Betreuung?
- Welche Wünsche bestehen bezüglich des Betreuungsbedarfs?

Biographische Anamnese:

- Wichtige biographische Ereignisse und Prägungen mit Bedeutung für die aktuelle Pflege?
- Wichtige Wertvorstellungen mit Bedeutung für die aktuelle Pflege?

Ressourcenanamnese:

- Welche Angehörigen oder andere Personen unterstützen die zu pflegende Person und in welchem Umfang?
- Welche räumlichen, institutionellen, materiellen und infrastrukturellen Bedingungen sind für die aktuelle Pflegesituation bedeutsam?
- Welche dieser Bedingungen sind Ressourcen zur Unterstützung der Pflege?

Ermittlung des individuellen Betreuungsbedarfs:

- Welcher Bedarf an Pflege, Hauswirtschaftshilfe und Betreuung besteht?

Vorschläge und nachfolgende Aktivitäten:

- Abstimmung mit Pflegepersonen

Ermittlung des sozialen Betreuungsbedarfes:

- Bedarf Tagespflege,
- Bedarf an zusätzlichen Betreuungsleistungen,
- Wunsch in Bezug auf Begegnungsstätte, Gedächtnisgruppe u. a.

Vorschläge und nachfolgende Aktivitäten:

- Prüfung der Verfügbarkeit,
- Einholung von Informationen,
- Klärung von Bedingungen,
- Absprachen,
- Existiert ein Unterstützungsbedarf für Pflegepersonen (z. B. Angehörige)?
- Ggf. Vorschläge zur Unterstützung von Pflegepersonen.

Ermittlung spiritueller bzw. religiöser Bedürfnisse:

- Wunsch nach Seelsorge, Losung, Gottesdienst, Andacht, Gebet, Tageslosung, religiöser bzw. spiritueller Literatur?
- Wunsch nach Gemeindebezug?
- Wunsch nach Begleitung zum Gottesdienst?

Vorschläge und nachfolgende Aktivitäten:

- Planung innerhalb von Betreuungsangeboten,
- Einholung von Informationen,
- Kontakt zum_r Seelsorger_in vermitteln bzw. herstellen,
- Kontakt zur Kirchgemeinde vermitteln bzw. herstellen,
- Assistenz zur Begleitung vermitteln,
- Unterstützung bei der Literatursuche und -beschaffung.



Ethische Prüfung:

- Liegt ein ethischer Konflikt vor?
- Typische Konstellationen für ethische Konflikte: Verminderte Nahrungsaufnahme bzw. Nahrungsverweigerung, Sturzgefahr, Freiheitsentziehende Maßnahmen, Gewalterfahrung, Missachtung des Willens, Zwangsbehandlung.
- Ist eine Unterbringung im Heim notwendig?

Vorschläge und nachfolgende Aktivitäten:

- Beratung, Reflexion und Urteilsbildung zum ethischen Konflikt,
- Vorschläge für Maßnahmen zur Lösung des Konflikts,
- Dokumentation des Konflikts, der Lösungsvorschläge, des Patientenwillens und der durchgeführten Maßnahmen,
- Kommunikation und Evaluation,
- ggf. Einbeziehung eines Hospizdienstes,
- ggf. Vermittlung des Kontaktes zu einem Heim,

Aktivitäten unabhängig von einem Vertragsabschluss:

- Weitervermittlung an medizinischen Dienst?
- Weitervermittlung an Hospizdienst?
- Weitervermittlung an sozialpsychiatrischen Dienst?
- Handlungsempfehlungen für die zu pflegende Person bzw. die unterstützende/n Person/en
- Ist eine Intervention erforderlich?
- Liegt ein Straftatbestand vor, der eine Anzeige erforderlich macht?

Anwaltschaftliche Prüfung:

- Liegt ein Leistungsanspruch auf Sozialhilfe, Grundsicherung oder andere Sozialleistungen vor?

Vorschläge und nachfolgende Aktivitäten:

- Einbeziehung der Seniorenberatung?
- Weitervermittlung an eine Beratungsstelle?
- Vermittlung eines_r Sozialarbeiters_in?

Als weiteres Beispiel für einen Qualitätsstandard soll der Standard für die Aufnahme und Begrüßung neuer Bewohner_innen im stationären Hospiz ›Siloah‹ des *Christlichen Hospizes Ostsachsen* vorgestellt werden. Er wurde in einem Qualitätszirkel unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter_innen erarbeitet. Als Ziel wird eingangs u. a. festgehalten, dass sich die neuen Bewohner_innen »aufgehoben und geborgen fühlen« sollen, dass Vertrauen aufgebaut und ein geordneter, einheitlicher und stressfreier Ablauf ermöglicht wird. Darüber hinaus soll der Hospizcharakter gewahrt und ein kompetentes Handeln der Mitarbeiter_innen unterstützt werden. Der Standard soll das Leitbild widerspiegeln. Er formuliert Hinweise zur Vorbereitung des Bewohner_innenzimmers und zu Verantwortlichkeiten am Aufnahmetag. Er sieht einen Begrüßungstext für eine Karte, Formulierungen beim Empfang an der Tür sowie bei der Begrüßung im Bewohner_innenzimmer vor. Abschließend wird das Aufnahmegespräch behandelt. Hier wird u. a. deutlich gemacht, dass der_die Bewohner_in zunächst »ankommen« soll und das Aufnahmegespräch erst am Nachmittag oder am folgenden Tag stattfindet. Abschließend werden die Inhalte und Unterlagen für das Aufnahmegespräch aufgeführt.

Aus dem Standard »Aufnahme und Begrüßung neuer Bewohner« des Christlichen Hospizes Ostsachsen

[...]

Text für Karte:

Liebe Frau bzw. Lieber Herr

Wir begrüßen Sie herzlich im Hospiz Siloah. Hier an diesem Lebensort wollen wir alles uns Mögliche tun, damit Sie sich bei uns geborgen und wohl fühlen. Wir wollen für Sie da sein und sie begleiten, in den hellen und auch in den dunklen Stunden. In allem was wir tun, wollen wir uns nach dem richten, was sie brauchen.

Alle Mitarbeitenden heißen Sie herzlich willkommen.

Empfang an der Tür:

Erste Worte beim Empfang sind sehr wichtig und bleiben in Erinnerung. Die Bewohnerin bzw. den Bewohner beim Ansprechen ansehen. Jeder gut gehende Kontakt beginnt mit dem Anschauen und Wahrnehmen. Jemand ansehen hat etwas mit Ansehen zu tun. Guten Tag, Frau bzw. Herr (immer Namen bei der Begrüßung aussprechen, auch bei komatösen Personen)

Ich bin der/die

Ich begrüße Sie in unserem Haus und heiße Sie willkommen.

Initialberührung (Hand zur Begrüßung halten oder an Schulter berühren, nicht Wange streicheln)

[...] [weitere Handlungsschritte]

Qualitätsstandards sind geeignete Instrumente, um einen Prozess in seinen Zielen, Inhalten und Einzelschritten zu charakterisieren und Qualitätskriterien für seine Durchführung zu formulieren. Handlungsanleitungen für einzelne Handlungssituationen und Checklisten können die Standards ergänzen. Gerade das hohe Maß an eigenen Gestaltungsmöglichkeiten macht deutlich, dass der Prozessebene eine außerordentlich große Bedeutung für die diakonische Profilentwicklung zukommt.

- Erarbeiten Sie mit dem Team, das die Prozesslandkarte erstellt hat, einen Qualitätsstandard für den entsprechenden Prozess.
- Orientieren Sie sich an den oben genannten Gesichtspunkten zum Aufbau des Qualitätsstandards.
- Widmen Sie sich den diakonischen Profildimensionen, die Sie in die Prozesslandkarte einbezogen haben. Beschreiben Sie zu allen Aktivitäten die jeweils dazugehörigen Einzelschritte (Ablauf). Formulieren Sie die Gesichtspunkte, auf die jeweils zu achten ist. Beschreiben Sie die erforderlichen strukturellen Voraussetzungen, Hilfsmittel und Unterlagen.

Modul 4

Kultur leben: Diakonische Unternehmenskultur dialogisch gestalten

1 Der ›Geist des Hauses‹ oder: Was ist Unternehmenskultur?

Wer eine diakonische Einrichtung betritt, nimmt in der Regel typische Äußerlichkeiten, Abläufe und Kommunikationsformen wahr. Der ›Geist des Hauses‹ vermittelt sich meist schon nach kurzer Zeit. Dauert der Kontakt zu dieser Einrichtung über längere Zeit an, wird die Wahrnehmung der Atmosphäre zunehmend genauer. Beobachter_innen teilt sich mit, wie hier zusammengearbeitet und kommuniziert wird. Eindrücke entstehen, wie man sich hier kleidet oder die Speisen einnimmt. Statusunterschiede werden möglicherweise sichtbar. Routinen. Tempi. Tonlagen. Kurz: Beobachter_innen erschließt sich die Kultur dieser Einrichtung. In jeder Organisation teilt sich ein solcher ›Geist des Hauses‹ mit. Egal, ob es sich um eine kirchlich, kommunal oder privat getragene Organisation handelt. Unabhängig davon, ob der erste Eindruck abschreckend oder einladend wirkt. *»Eine Unternehmenskultur ist immer vorhanden. Es ist nicht möglich, dass es keine Unternehmenskultur gibt!«* (Herbst 2009, 48).

Der ›Geist des Hauses‹, seine ›Atmosphäre‹, das ›Klima‹: all das sind sprachliche Bilder für etwas, was sich sehr viel leichter spüren als wissenschaftlich beschreiben und noch schwerer beeinflussen lässt. Vielfältig sind bereits die Definitionen dessen, worum es geht: Unternehmenskultur. Hans Rudolf Josts Bestimmung orientiert sich an *Kommunikationen*: *»Unternehmenskultur ist die Summe der Geschichten, die man sich erzählt«* (Jost 2003, 13). Geert und Gert Jan Hofstede konzentrieren sich stärker auf die *Bewusstseinssebene*, wenn sie Kultur als »mentale Software« (Hofstede/Hofstede 2011, 3) kennzeichnen und Organisationskultur folgendermaßen definieren: *»Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet«* (Hofstede/Hofstede 2011, 369). Christian Scholz wiederum stellt den Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und dem Verhalten ihrer Mitglieder in den Mittelpunkt: *»Organisationskultur ist das implizite Bewußtsein einer Organisation, das sich [...] aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das selbst [...] die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder beeinflusst«* (Scholz/Hofbauer 1990, 32).

Geschichten, Bewusstsein, Verhalten – was ist nun Unternehmenskultur? Vermutlich benötigt es eine noch differenziertere Charakterisierung, die die genannten Aspekte umgreift. Dazu kann beispielsweise die Theorie Edgar H. Scheins herangezogen werden. Seine Definition der Kultur einer Gruppe lautet wie folgt: *»Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird«* (Schein 1995, 25). Unternehmenskultur gründet für Schein in einem

Muster kollektiv geteilter und als selbstverständlich empfundener Grundannahmen. Es handelt sich dabei gleichermaßen um Wahrnehmungs-, Denk- und Gefühlsmuster. Sie beziehen sich auf die beiden basalen Aufgaben von Organisationen als sozialen Systemen: sich selbst durch selektive Kommunikation mit der Umwelt und durch interne Systemintegration zu stabilisieren. Wichtig an dieser Definition ist darüber hinaus, dass die Muster tradiert werden und zur Sozialisation neuer Mitglieder der Organisation dienen.

Schein geht davon aus, dass die Facetten einer Unternehmenskultur auf unterschiedliche Weise sichtbar werden. Er spricht von drei Ebenen der Sichtbarkeit kultureller Phänomene: der Oberfläche, die allgemein erkennbar ist und zwei darunterliegenden und weniger sichtbaren Ebenen (Fig. 40). Oft sind die sichtbaren und unsichtbaren Ebenen der Unternehmenskultur am Bild eines Eisberges mit seinen über und unter dem Wasser liegenden Teilen veranschaulicht worden. Beate Hofmann hat diese Eisbergmetapher durch das Bild einer Wasserlilie ersetzt (vgl. Hofmann 2010, 15). Wichtiger als die Form der Veranschaulichung ist aber der Umstand, dass *alle drei Ebenen* verstanden, d. h. *entschlüsselt werden müssen*. Für ihre angemessene Deutung ist es wichtig, sie zueinander in Beziehung zu setzen.

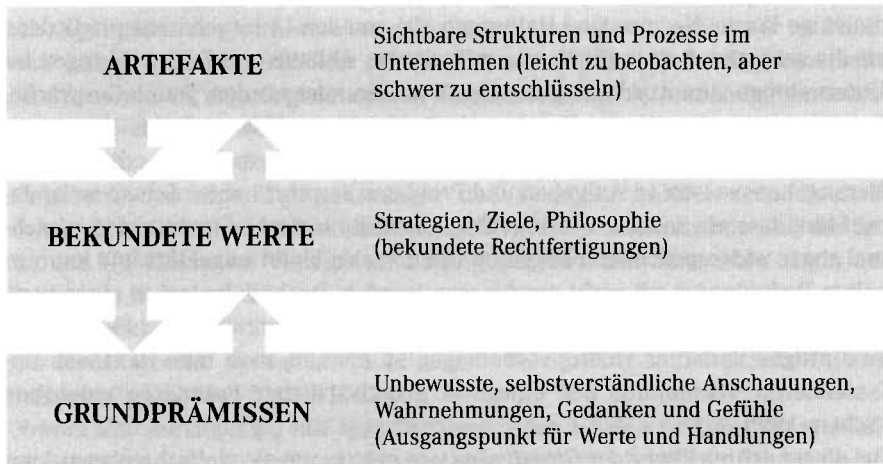


Fig. 40: Ebenen der Unternehmenskultur nach Edgar Schein 1995, 30

Die für alle erkennbare Oberfläche nennt Schein die Ebene der *Artefakte*. Sie schließt alles ein, was man in der Organisation sehen, hören und fühlen kann (vgl. Schein 1995, 30). Beate Hofmann gibt eine anschauliche Erläuterung dieser Ebene: »Artefakte sind die von Menschen geschaffenen, direkt sichtbaren Elemente von Unternehmenskultur, z. B. Gebäude, Produkte, alle Papiere (und Internetseiten!), Standards und Richtlinien, die in einem Unternehmen produziert werden, Dienstkleidung, Statussymbole wie Dienstwagen oder -Laptop, aber

auch das nonverbale und verbale Verhalten. Dazu gehören die Mythen, die über Gründung und Gründerfiguren erzählt werden, außerdem die spezielle Fachsprache, die Art, wie sich Mitarbeitende untereinander und wie sie Vorgesetzte begrüßen (Körpersprache), der Humor, die Geschichten, die über die oberste Leitung und besondere Situationen im Umgang mit Mitarbeitenden erzählt werden. Auch Feste, Rituale, Zeremonien, alle regelmäßig wiederkehrenden Gelegenheiten, in denen nach bestimmten Regeln kommuniziert und bestimmte Emotionen zum Ausdruck gebracht werden sollen und die der Festigung der Sozialstruktur in der Organisation dienen, sind Artefakte der Organisationskultur« (Hofmann 2010, 15). Die Artefakte einer Organisation sind grundsätzlich für alle Mitarbeiter_innen und Besucher_innen ersichtlich. Allerdings sind sie – und das ist das Besondere dieser Ebene – in ihrer Bedeutung nicht ein-, sondern vieldeutig. Insbesondere können Spannungen zwischen einzelnen Artefakten oder zwischen ihnen und der realen Praxis bestehen. Deshalb müssen die sichtbaren Phänomene gedeutet und entschlüsselt werden. Diesen Weg beschreitet Schein, indem er als nächsten Schritt nach den Werten, Normen und Haltungen fragt, die sich in den Artefakten ausdrücken.

Diese zweite Ebene ist die der *bekundeten Werte*. Mit dieser Formulierung sind keineswegs nur die Regeln gemeint, die eine Organisation in ihren offiziellen Verlautbarungen kundtut. Schein geht es auf dieser zweiten Ebene vielmehr um diejenige Werte, Normen und Haltungen, die von den Unternehmensmitgliedern als die zentralen Regeln für Kommunikationen, Abläufe und Entscheidungen im Unternehmen zum Ausdruck gebracht, d. h. bekundet werden. Durch Gespräche, Dokumentenanalyse und teilnehmende Beobachtung lässt sich das Werteportfolio eines Unternehmens erstellen. Es enthält diejenigen Regeln, die sich als Herangehensweisen an Aufgaben und Probleme bewährt haben. Schein weist darauf hin, dass ein solches Werteportfolio oft keine logische Struktur und manchmal sogar widersprüchliche Regeln enthält. Vieles bleibt ungeklärt und kann in seiner Bedeutung noch nicht erschlossen werden. Deshalb bedarf es eines noch weitergehenden Verstehens. »Um die vorgefundene Struktur entschlüsseln und zukünftiges Verhalten richtig vorhersagen zu können, muß man zu einem umfassenderen Verständnis der Kategorie grundsätzlicher Prämissen gelangen« (Schein 1995, 32).

Bei dieser dritten Ebene der *Grundprämissen* geht es um die vielfach unbewussten Selbstverständlichkeiten, die das Handeln und Entscheiden innerhalb der Organisation bestimmen. Oft sind sie in der Pionierphase oder in Schlüsselsituationen einer Organisation entstanden und sind ihren Mitgliedern »in Fleisch und Blut übergegangen«. Grundprämissen sind basale Annahmen über die Regeln sozialer Kommunikation, die sich als Lösungen für das Herangehen an bestimmte Herausforderungen etabliert haben und allmählich so selbstverständlich geworden sind, dass sie für die gesamte Organisation einen stark prägenden Charakter haben. Nach Edgar Schein lässt sich die Kultur einer Organisation regelmäßig auf der Basis dieser drei Ebenen studieren. »Wenn man die Struktur der Grundprämissen einer Kultur nicht entschlüsselt, kann man auch die Artefakte nicht richtig interpretieren und die Glaubwürdigkeit der artikulierten Werte nicht angemessen

beurteilen. Die Essenz einer Kultur liegt in der Struktur ihrer grundlegenden Annahmen, und erst wenn man diese begriffen hat, erfaßt man auch die Oberflächenschichten« (Schein 1995, 33).

Edgar H. Scheins Modell bietet eine differenzierte Theorie, um die verschiedenen, sichtbaren und weniger sichtbaren Aspekte der Unternehmenskultur wahrnehmen, analysieren und verstehen zu können. Mit seiner Hilfe können Oberflächenphänomene auf tiefer liegende Grundannahmen zurückgeführt werden. Es hilft aber auch, Spannungen oder Widersprüche zu erkennen und zu verstehen. So kann bspw. in den Führungsgrundsätzen eines Unternehmens die Bedeutung der Teamarbeit betont werden, während auf der Ebene der Grundannahmen gilt, sich als Einzelkämpfer_in »durchzuboxen«. Während im Leitbild flache Hierarchien betont werden, können auf der Ebene der Grundprämissen autoritative Kommunikationsregeln prägend sein. Deshalb suggeriert das Bild der diakonischen Wasserlilie möglicherweise Entsprechungsverhältnisse zwischen Wurzeln, Stängeln und Blüten, die sich in der Praxis nicht immer so eindeutig finden lassen. Es ist ebenso mit Unterschieden zwischen der formellen und der informellen Ebene der Unternehmenskultur zu rechnen (vgl. Königswieser u. a. 2013, 90).

Die Bezeichnung »Unternehmenskultur« könnte den Eindruck nahelegen, als ob es in Organisationen eine für alle Bereiche und Abteilungen gleiche und verbindende Kultur geben könne. Stattdessen sprechen aber Erfahrungen und Forschungsergebnisse gleichermaßen dafür, dass *Unternehmenskultur nur im Plural mehr oder weniger ausgebildeter lokaler Kulturen* existiert. Das hängt einerseits damit zusammen, dass Organisationen für die Bewältigung ihrer Aufgaben unterschiedliche Arbeitsbereiche, Kompetenzen, Rollen und Professionen ausdifferenzieren müssen. Zwischen ihnen bestehen – gerade auf Grund ihrer spezifischen Aufgaben – wichtige Wahrnehmungs- und Beurteilungsdifferenzen. Deshalb »wird [...] im Vorstand anders diskutiert als in der Telefonzentrale und die Sitten und Gebräuche im Vertrieb sind aus guten Gründen andere als die in der Fertigung« (Berner 2012, 41). Neben dieser organisationalen Perspektive spielen andererseits die individuellen Präferenzen und milieuspezifischen Orientierungen der Mitarbeiter_innen eine wichtige Rolle bei der Prägung bereichsbezogener Kulturen (vgl. Berner 2012, 41–51).

Obwohl also durchgängig mit spezifisch geprägten lokalen Kulturen zu rechnen ist, besteht in ihrer zu großen Divergenz eine beträchtliche Gefahr für das Unternehmen. Es kann dann zu Formen der Lagerbildung kommen, die Konflikte entstehen lassen und die Erfüllung der Aufgaben der Organisation beeinträchtigen. Nicht zuletzt deshalb findet das Thema der Unternehmenskultur seit geraumer Zeit eine so breite Beachtung: die »Arbeit an der Kultur« gilt als wichtiger Beitrag zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg. In der Literatur werden regelmäßig vier zentrale *Funktionen* der Unternehmenskultur hervorgehoben, nämlich ihre

Koordinierungsfunktion:

Sie trägt dazu bei, dass die Abstimmung zwischen einzelnen Teams, Bereichen und Abteilungen leichter möglich ist und sich an den strategischen Zielen des Unternehmens orientiert.

Integrationsfunktion:

Sie trägt dazu bei, dass die verschiedenen Einzelinteressen und Bereichskulturen insoweit integriert werden können, dass vergleichbare Handlungs- und Entscheidungsmuster in der Orientierung an den Unternehmenszielen entstehen.

Motivationsfunktion:

Sie trägt dazu bei, dass Mitarbeiter_innen und Führungskräfte ihre Arbeit als sinnvoll wahrnehmen und bereit sind, sich für die Erreichung der Unternehmensziele zu engagieren.

Identifikationsfunktion:

Sie trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter_innen und Führungskräfte mit ihrem Unternehmen identifizieren und ein Zugehörigkeitsempfinden entwickeln (vgl. Wien/Franzke 2014, 21f.; Königswieser u. a. 2013, 87; Eberhardt 2013, 10).

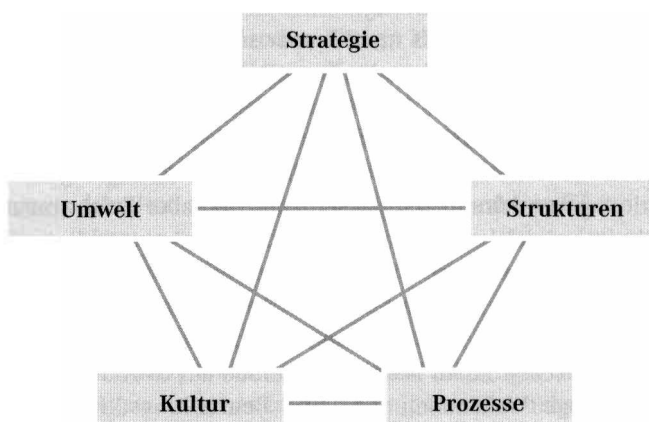


Fig. 41: Wechselverhältnis zwischen Unternehmenskultur und den übrigen Organisationsdimensionen

Unternehmenskultur existiert nicht unabhängig von den anderen Ebenen einer Organisation, sondern steht mit ihnen in einem engen Wechselverhältnis. So liegt es bspw. auf der Hand, dass sich die strategische Entscheidung eines Unternehmens, mit einem anderen zu fusionieren, auch auf der Ebene der Kultur auswirkt. Umgekehrt lässt es sich leicht vorstellen, dass die Kultur einer Organisation die Durchführung ihrer Kernprozesse beeinflusst. Was an diesem Beispiel deutlich wird, lässt sich allgemeiner als Wechselverhältnis zwischen den unterschiedlichen Dimensionen einer Organisation beschreiben. Königswieser, Cichy und Doujak sehen dieses Verhältnis insbesondere zwischen den Dimensionen Strategie, Strukturen und Kultur: »Eine Strategie ist nur so gut, wie sie auch (kulturell) umgesetzt wird, neue Strukturen nur so gut, wie sie mental gelebt werden, und Unternehmenskultur wiederum nur so funktional, wie sehr sie strategisch und strukturell passt« (zit. n. Königswieser u. a. 2013, 88). Die Beschreibung lässt sich fortsetzen: Prozesse sind nur so erfolgreich, wie sie auf einer Kultur aufrufen. Und: die Umweltbeziehungen eines Unternehmens werden in beträchtlicher

Weise durch dessen Kultur mitbestimmt. Weitere Aspekte wechselseitiger Beeinflussung könnten ergänzt werden. Fig. 41 veranschaulicht dieses Wechselverhältnis (vgl. auch Rüegg-Stürm 2005, 59f.; Hofstede/Hofstede 2011, 406).

Edgar H. Schein (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M.; New York.

Winfried Berner (2012): Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil, Stuttgart.

2 Diakonische Unternehmenskultur

In den Interviews mit Führungskräften in den Modelleinrichtungen ist gelegentlich der Wunsch geäußert worden, die Kultur in diakonischen Einrichtungen solle sich von der Kultur anderer Träger klar unterscheiden. Wenn dieser Wunsch so zu verstehen ist, dass sich die Diakonie tatsächlich in wesentlichen Kulturdimensionen von anderen Trägern abgrenzen und eine exklusive Kultur gestalten sollte, dann wäre er ebenso unrealistisch wie sachlich unbegründet. Vor dem Hintergrund einer zweitausendjährigen Geschichte, innerhalb der christliche Werte das europäische Selbstverständnis entscheidend mitgeprägt haben, existiert ein nach wie vor umfangreiches gemeinsames Werteverständnis. Menschenrechte, Gerechtigkeit, Solidarität und Toleranz – um nur einige zu nennen – bilden eine gemeinsame Wertegrundlage zwischen christlichen und nichtkonfessionellen Trägern im sozialen Bereich. Trotzdem ist die Frage nach einer *diakonischen Unternehmenskultur* wichtig und angemessen. Wenn man sie in einem nicht-exklusiven Sinn versteht, dann drückt sich in ihr der Anspruch aus, dass sich das eigene diakonische Selbstverständnis auch in den kulturellen Dimensionen des gemeinsamen Arbeitens niederschlägt. Sie lässt sich als eine Organisationskultur verstehen, in der die diakonischen Profildimensionen in einer jeweils einrichtungsspezifischen Weise mitprägend werden. Die *individuell-stärkende, sozial-inkludierende, spirituell-wertschätzende, anwaltschaftlich-solidarisierende* und *ethisch-reflektierende* Dimension diakonischer Praxis sind auch Kriterien für die Unternehmenskultur. Sicherlich verdient die spirituell-religiöse Dimension dabei eine besondere Beachtung, weil in ihr der Transzendenzbezug diakonischer Praxis zum Ausdruck kommt. Allerdings darf diese Dimension auch nicht von den übrigen Aspekten isoliert werden: Diakonie hat den ganzen und nicht nur den religiösen Menschen im Blick.

Für eine diakonisch geprägte Unternehmenskultur wird es deshalb in besonderer Weise wichtig sein, das eigene Selbstverständnis innerhalb der verschiedenen Kulturdimensionen zum Tragen kommen zu lassen. Beate Hofmann erblickt deshalb »die Kernaufgabe diakonischer Identitätsbildung und Identitätssicherung darin, ein gemeinsames Selbstverständnis zu entwickeln, das in der unternehmenskulturellen Praxis verankert ist und an neue Mitarbeitende weitergegeben wird als adäquates Verhalten nach dem Motto: »So wird das bei uns gemacht« (Hofmann 2015, 88).

Im Folgenden sollen einige Akzentuierungen diakonischer Unternehmenskultur vorgestellt und erläutert werden, die in den Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiter_innen in den Modelleinrichtungen benannt worden sind. Die befragten Expert_innen haben in den Interviews jeweils auf Kulturdimensionen aufmerksam gemacht, die ihnen für die diakonische Praxis besonders wichtig sind. Es handelt sich mithin um Äußerungen auf der Ebene der Artefakte bzw. der bekundeten Werte. Für die Ermittlung der basalen Grundannahmen bedürfte es einer ausführlicheren Kulturanalyse, deren Methodik im nächsten Abschnitt vorgestellt wird, die aber nicht Gegenstand des Forschungsprojektes war. Die folgende Darstellung differenziert nicht nach Trägern und Einrichtungen, sondern erläutert wiederholt genannte und übergreifend wichtige Kulturdimensionen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass in allen untersuchten Modelleinrichtungen der Unternehmenskultur eine zentrale Bedeutung für die Profilbildung zuerkannt wird. Die befragten Führungskräfte und Mitarbeiter_innen betonen übereinstimmend, dass das eigene Profil im Wesentlichen in der diakonischen Unternehmenskultur zur Geltung kommt. Folgende Kulturdimensionen sind in den Interviews betont worden:

Diakonische Unternehmenskultur ist eine Beziehungs- und Gemeinschaftskultur

In breiter Übereinstimmung wird die diakonische Unternehmenskultur als eine *Beziehungskultur* charakterisiert. Die Führungskräfte machen deutlich, dass in den vielfältigen professionellen Begegnungen der diakonischen Praxis das christliche Menschenbild umgesetzt, eine befreiende Atmosphäre geschaffen und eine wertschätzende Beziehung auf Augenhöhe realisiert werden sollen. Dem Aspekt der Gemeinschaft wird dabei eine besondere Bedeutung zugemessen. Sie wird im Leitbild der *Diakonie Bautzen* als eine Gemeinschaft beschrieben, »die vom Tragen und Getragenwerden lebt«. Als Beispiele werden Situationen beschrieben, in denen Krankheits- oder Krisensituationen von Führungskräften sowie Mitarbeiter_innen sensibel erkannt und unterstützend begleitet werden. Die große Bedeutung der Teamgemeinschaft wird regelmäßig von den Führungskräften betont. Zur Förderung von Gemeinschaft werden von mehreren Trägern gezielt Aktivitäten entwickelt: Feste, Sportveranstaltungen, Ausflüge, Reisen und andere Gelegenheiten, bei denen sich Mitarbeiter_innen über die Bereichsgrenzen hinweg kennenlernen können.

»Eine diakonische Unternehmenskultur zeigt sich an der Begegnung am Pflegebett, in dem, was am Wohnzimmertisch der Wohngruppe geschieht und sie zeigt sich auch in der Begegnung, der face-to-face Begegnung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Und dann ist klar, das sind Fragen des Menschenbildes, das sind Fragen der Kommunikation, der Transparenz, der Begegnung, des Gesprächs, des Umgehens miteinander, die die diakonische Unternehmenskultur ganz wesentlich ausmachen«

(Volker Krolzik, Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie)

»Es wird viel Wert auf Zwischenmenschliches gelegt. Mir sagen viele Kollegen, dass sie eine Art von Wertschätzung und Teamgeist erleben, die sie vielleicht nicht explizit christlich nennen, in der sie sich aber wohl und angenommen fühlen.«

(Johanna Stein, Theologischer Dienst der BBW-Leipzig-Gruppe)

»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 Böhke, Leiterin des ambulanten Hospizdienstes Zittau)

Diakonische Unternehmenskultur ist eine partizipatorische Führungskultur

Die Führungskräfte haben in den Interviews mehrfach deutlich gemacht, dass ihnen ein partizipativer Führungsstil wichtig ist. Sie haben an sich selbst und jede Person mit Leitungsverantwortung die Erwartung, dass sie Mitarbeiter_innen mit Offenheit, Wertschätzung, Klarheit, Transparenz und Verlässlichkeit begegnen. Flache Hierarchien sind mehrfach als bedeutsam beschrieben worden, um Begegnungen auf Augenhöhe realisieren, Unterstützungsbedarfe erkennen und Beteiligung ermöglichen zu können. Die Entwicklung operativer und strategischer Ziele soll innerhalb der Teams beginnen und auf einer breiten, partizipatorischen Basis erfolgen. Mehrere Träger haben Führungsleitlinien entwickelt und in ihnen die Grundsätze ihrer Führungskultur transparent gemacht. Die *Kinderarche Sachsen* arbeitet auf der Grundlage des Führungskonzeptes »*Management by participation*«.

Ein besonderer Aspekt der Führungskultur besteht darüber hinaus darin, dass mehrere Führungskräfte auf die Dimension einer Vergebungskultur aufmerksam gemacht haben. Kritische Rückmeldungen sollen nach ihrem Selbstverständnis differenziert und entwicklungsorientiert gegeben werden. Bei einem Fehlverhalten von Mitarbeiter_innen bedürfe es zunächst der Klarheit, den Konfliktpunkt inhaltlich zu benennen, zu analysieren und zu bearbeiten. Anschließend sei aber die Bereitschaft erforderlich, den Konflikt abzuschließen, den Fehler zu verzeihen und mit der betreffenden Person nach Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen. Das könne bspw. durch Fortbildungen oder andere Formen der Unterstützung geschehen.

»Für mich gehört es zum diakonischen Profil, wie man miteinander umgeht, wie wertschätzend der Ton ist, auch wenn ich eine Abmahnung aussprechen oder ein Kritikgespräch führen muss. Wie geschieht ein Verzeihen? Ich finde, das ist ein ganz wichtiger Punkt, dass Verzeihen möglich ist und auch ein Schlussstrich gezogen wird.«

(Susanne Jetter, Leitung Kindertagesbetreuung der Stadtmission Dresden)

»Die Führung in unserem Verein vollzieht sich auf allen Ebenen auf der Grundlage »Führung durch Teilhabe« (Management by participation). Dies bedeutet die Beteiligung aller betreffenden Mitarbeiter_innen auf allen Ebenen an der Zieldefinition und Entscheidungsfindung. Gremien wie Mitarbeitervertretung und Gesamtmitarbeitervertretung sowie die Mitgliedschaft im Verein bieten weitere Möglichkeiten der Teilhabe.«

(*Kinderarche Sachsen, Führungskonzeption 2012, 3*)

Diakonische Unternehmenskultur ist eine Kultur individueller Förderung und Entwicklung

Ein weiterer Aspekt wurde in mehreren Interviews mit der Betonung individueller Förderung beschrieben. Zu dieser Kulturdimension gehört zunächst, dass in den jährlichen, nicht anlassbezogenen Mitarbeitendengesprächen auf



»Zur Unternehmenskultur gehört auch, dass man Mitarbeiter in ihrer Entwicklung ganz individuell fördert. Wir haben es vielen Leuten ermöglicht, berufsbegleitend zu studieren, noch mal Sozialarbeit, Sozialpädagogik, weil wir eben wollten, dass Leute, die einen Fachschulerzieher hatten oder zu DDR-Zeiten nicht studieren konnten, einen Abschluss machen.«

(Tobias Schmidt, Hauptgeschäftsführer der BBW-Leipzig-Gruppe)

»In Abstimmung mit der Mitarbeitervertretung führen wir gerade Zeitwertkonten ein. Das heißt, Mitarbeiter können einen Teil ihres Gehaltes in ein abgesichertes, insolvenzgesichertes Konto einlegen. Sammelt sich eine gewisse Geldsumme an, können sie über einen Zeitraum vom Dienst freigestellt werden, sind aber weiterhin angestellt und bekommen ihr Gehalt. Es bietet auch die Möglichkeit, früher in den Ruhestand oder in Teilzeit zu gehen. Aber immer mit voller Absicherung bis hin, dass man rein rechtlich weiterhin voll beschäftigt ist.«

(Christoph Stolte, Direktor der Diakonie Stadtmission Dresden)

Entwicklungsmöglichkeiten geachtet und in den Zielvereinbarungen auch festgehalten wird, welche Unterstützung – z. B. in der Gestalt von Fortbildungen – die Mitarbeiter_innen erhalten. Die Führungskräfte wurden teilweise gezielt geschult, um die Jahresgespräche besser als solche individuellen Entwicklungsgespräche durchführen zu können. Mehrere Träger unterstützen Mitarbeitende auch dabei, berufsbegleitend zu studieren. Sie wollen es den Betroffenen damit ermöglichen, sich für Leitungstätigkeiten zu qualifizieren. Auch verschiedene Instrumente zur individuellen Unterstützung und Förderung werden genutzt. Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* hat zum Jahresbeginn 2017 Zeitwertkonten eingeführt. Auf ein solches Konto können Mitarbeiter_innen Teile ihres Bruttogehaltes steuer- und sozialversicherungsfrei einzahlen. Die dadurch angesparte Arbeitszeit können sie anlassbezogen für die – vollständige oder teilweise – Freistellung von der Arbeit nutzen. Die Mitarbeiter_innen erhalten während ihrer Freistellung ihren normalen Lohn. Ebenso werden auch die Sozialversicherungsbeiträge unverändert abgeführt. Mitarbeiter_innen können durch ein solches Zeitwertkonto bspw. ein Sabbatical oder auch einen früheren Eintritt in den Ruhestand finanzieren.

Diakonische Unternehmenskultur ist eine Ritual- und Feierkultur

Übereinstimmend und mit starker Betonung haben Führungskräfte und Mitarbeiter_innen in den Interviews deutlich gemacht, dass sich eine diakonische Kultur als Ritual- und Feierkultur auszeichnet. Bei allen Trägern spielen regelmäßige Andachten, bspw. im Zusammenhang von Teamsitzungen sowie Gottesdienste zum Kirchenjahr und zu einrichtungsbezogenen Anlässen eine wichtige Rolle. In einigen Fällen wird es als Teil des Führungshandelns verstanden, dass Andachten in Dienstberatungen gehalten werden. Mancherorts wird neuen Mitarbeitenden angeboten, sich einsegnen zu lassen. Regelmäßig werden einrichtungsspezifische Rituale praktiziert. In der *Herrnhuter Diakonie* finden unter dem Titel »diakonische Vesper« bereichsübergreifende, monatliche Mitarbeiterbesprechungen statt.

In ihrem geistlichen Teil werden im Anschluss an die Andacht Jubiläen gewürdigt, Mitarbeiter_innen begrüßt bzw. verabschiedet und verstorbene Kolleg_innen in Erinnerung gerufen.

Andere einrichtungsspezifische Rituale stehen im Zusammenhang des jeweiligen Arbeitsfeldes. So wird im Altenpflegeheim »Haus Immisch« der *Diakonie Bautzen* ein Gedächtniscafé zum Gedenken an verstorbene Bewohner_innen durchgeführt, zu dem auch Angehörige eingeladen werden. In der betreffenden Wohngemeinschaft dieses Pflegeheimes der 4. Generation kommen dann die Bewohner_innen, Mitarbeiter_innen und Angehörigen zusammen. Sie erinnern sich gemeinsam an biographische Stationen des Verstorbenen und tauschen sich darüber aus, was sie von ihm gern in Erinnerung behalten möchten.

Die *BBW-Leipzig-Gruppe* hat 2012 im Leipziger Westen das Gebäude der Philipppus-Kirche sowie ihren Gemeindesaal und das Pfarrhaus übernommen. Der Komplex wird 2016/17 »zu einem Integrationsbetrieb mit Hotel (Beherbergung), Gastronomie (Bewirtung) und einem für Veranstaltungen offenen Kirchsaal (Botschaft)« umgebaut. Gerade der Kirchenraum bietet dem Träger die Chance, einen Ort zu etablieren, der einerseits in den Sozialraum hineinwirkt und andererseits eine spirituelle Mitte des Unternehmens herausbildet. Deshalb finden hier mittlerweile Einsegnungen, Amtseinführungen oder Mitarbeiter_innentaufen statt. Darüber hinaus werden offene spirituelle Angebote gemacht, die als Experimente mit neuen liturgischen Formen verstanden werden. Dazu gehören u. a. eine monatliche

»An allen drei Standorten der Herrnhuter Diakonie gibt es die diakonischen Vespere. Das sind verpflichtende Mitarbeiterversammlungen während der Arbeitszeit. Sie beginnen immer mit einem halbstündigen geistlichen Teil, der Verkündigung, einer Freud- und-Leid-Runde, in der die Geburtstage, Jubiläen, Geburten von Kindern, Eheschließungen gewürdigt werden, in der Mitarbeitende begrüßt und verabschiedet sowie die zur Zeit kranken Kolleginnen und Kollegen genannt werden und in der an Verstorbene erinnert wird. Dieser Teil wird mit Fürbitte und Segen abgeschlossen und anschließend folgt der allgemeine Informationsteil.«

(Volker Krolzik, Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie)

»Das Gedächtniskaffee findet an einem Tag in unmittelbarer Nähe der Beisetzung statt. Die Angehörigen laden wir dazu ein. Der Wohnbereich mit der Küche und dem Wohnzimmer werden für diesen Tag besonders gestaltet. Der Platz des Verstorbenen bleibt leer. Dadurch können auch demente Bewohner erfassen, dass jemand nicht mehr da ist. Mitarbeiter erzählen stets etwas aus dem Leben des Bewohners: was wir aus seiner Biographie wissen, welches Leben er bei uns gelebt hat und was wir an ihm liebgewonnen haben. Auch die Mitbewohner steuern oft Erinnerungen bei. Manchmal erzählen auch die Angehörigen aus dem Leben des Verstorbenen. Ein Foto von ihm bleibt über einige Zeit im Wohnbereich hängen.«

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

»Der Philippus-Komplex ist auch ein großes Experimentierfeld für unterschiedliche Formen von Gottesdiensten, Andachten usw.«

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

Abendandacht mit dem Titel »Licht an!«, eine wöchentliche »Atempause« zur Mittagszeit und eine wöchentlich am Morgen stattfindende Abendmahlsfeier. Unter dem Titel »himmelJAZZ und erde« treten einmal im Monat Musiker_innen mit biblischen Texten in einen Dialog: »Stille, Gebet und Andacht im gleichen Takt. Jazz wird zum Mitgestalter der Liturgie«. In einer Kooperation zwischen dem Chor des Leipziger Gewandhauses unter der Leitung von Gregor Meyer und dem Gebärdenschor des *BBW* »SignSong« ist Johann Sebastian Bachs »Markus-Passion« in einer barrierefreien Inszenierung auf die Bühne gebracht worden. Sie ist u. a. im Leipziger Gewandhaus im Rahmen des Bachfestes 2016 aufgeführt worden.



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.

3 Analyse der Unternehmenskultur als Voraussetzung ihrer Gestaltung

Die eben erläuterten Dimensionen diakonischer Unternehmenskultur geben das normative Selbstverständnis von Führungskräften aus den Modelleinrichtungen wieder. Als Bekundungen der für sie zentralen Werte können sie den Anfang einer umfassenderen Kulturuntersuchung bilden. Um aber ein wirklich differenziertes Bild der Unternehmenskultur zu erhalten, müssten neben der Führung auch die Mitarbeiter_innen und Adressat_innen befragt, Dokumente einbezogen und weitere Analyseschritte vollzogen werden. Die Schritte und Methoden für eine solche weitergehende Kulturanalyse sind das Thema dieses Abschnitts. Als Arbeitsform bieten sich Workshops an, an denen möglichst Mitarbeiter_innen und Führungskräfte unterschiedlicher Bereiche und Ebenen teilnehmen. Vorteilhaft ist es, wenn die Moderation bei einer externen Person liegt.



Erstellen Sie gemeinsam mit einem Team eine Kulturanalyse für einen ausgewählten Arbeitsbereich. Klären Sie zunächst, wie groß der Bereich ist, der analysiert werden soll. Bei einem größeren Bereich, wie bspw. einem gesamten Werk, muss damit gerechnet werden, dass in den verschiedenen Einrichtungen unterschiedliche lokale Kulturen mit jeweiligen Spezifika existieren. Die Kulturanalyse für eine einzelne Einrichtung führt zu einem genaueren Ergebnis als eine arbeitsfeld- und einrichtungsübergreifende Analyse. Soll das gesamte Werk analysiert werden, ist es wichtig, dass Personen aus allen Arbeitsfeldern und Einrichtungen beteiligt werden. Nutzen Sie die in diesem Kapitel erläuterten Methoden für eine Kulturanalyse:

- (1) Erarbeiten Sie eine SWOT-Analyse zur Unternehmenskultur. Sie können sich dabei an den unten genannten Fragen orientieren. Beraten Sie anschließend die folgenden Fragen:
- Wie können die ermittelten Stärken genutzt werden, um die Unternehmenskultur weiter zu verbessern?
 - Wie können die ermittelten Risiken genutzt werden, um Risiken für die Unternehmenskultur abzuwehren?

-
- Wie können die ermittelten Schwächen beseitigt werden, damit die Chancen wahrgenommen werden können?
 - Wie können die ermittelten Schwachstellen davor geschützt werden, dass sie zu Bedrohungen für die Unternehmenskultur werden?

(2) Erarbeiten Sie eine qualitative Kulturanalyse. Es erscheint sinnvoll, für eine solche Analyse nicht nur Mitglieder der Organisation, sondern auch Personen von außerhalb einzubeziehen. Dies kann bspw. in Form eines Interviews geschehen. Für eine differenzierte Analyse ist es wichtig, unterschiedliche Quellen und Dokumente zu nutzen:

- Gebäude, Räume, Außenanlagen,
- Grundlagendokumente (Satzung, Leitbild, Strategiedokumente usw.),
- Internetauftritt und Dokumente zu Corporate Design, Corporate Behaviour sowie Corporate Communications.

Beantworten Sie die in Fig. 42 genannten Fragen zur Kulturanalyse und stellen Sie weiteren Personen diese Fragen im Rahmen eines Interviews.

(1) Eine bewährte Möglichkeit für die Durchführung einer umfassenderen Kulturdiagnose besteht in der Nutzung der SWOT-Analyse. Dabei werden die Stärken (*Strengths*), Schwächen (*Weaknesses*), Chancen (*Opportunities*) und Bedrohungen (*Threats*) der Unternehmenskultur in einer Vier-Felder-Übersicht erfasst (vgl. Fig. 42). Dadurch ergibt sich ein differenziertes Bild der Kultur, wie sie von den

Strengths (Stärken)

Worin liegen die Stärken unserer Unternehmenskultur?

- Was läuft gut?
- Worauf sind wir stolz?
- Was gibt uns Kraft und Motivation?
- Wo stehen wir gegenwärtig?

Weaknesses (Schwächen)

Worin liegen Schwächen unserer Unternehmenskultur?

- Was läuft nicht gut?
- Wo liegen Hinderungsgründe und Barrieren?
- Was fehlt uns?

Opportunities (Chancen)

Worin bestehen Chancen für unsere Unternehmenskultur?

- Welche Ressourcen bestehen?
- Welche Kompetenzen bestehen?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?
- Was liegt noch brach?

Threats (Bedrohungen, Risiken)

Worin liegen Bedrohungen für unsere Unternehmenskultur?

- Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu?
- Worin liegen mögliche Risiken oder kritische Faktoren?

Fig. 42: SWOT-Analyse zur Unternehmenskultur


Beteiligten wahrgenommen wird. Winfried Berner empfiehlt, die Analyse in zwei getrennten Arbeitsschritten vorzunehmen: Zunächst können die Stärken und Schwächen ermittelt und besprochen werden. In einem zweiten Schritt stehen dann die Chancen und Bedrohungen zur Diskussion (vgl. Berner 2012, 194–96). In daran anschließenden Arbeitsschritten können die Felder auch aufeinander bezogen werden.

(2) Eine weitere Methode besteht in einer differenzierten *qualitativen Kulturanalyse*. Vor dem Hintergrund des Mehr-Ebenen-Modells von Edgar Schein liegt es dabei nahe, einen Erkundungsweg von den Artefakten über die bekundeten Werte bis hin zu den Grundannahmen zu beschreiten. Zunächst werden innerhalb eines Workshops Wahrnehmungen zu den Artefakten, den sichtbaren Elementen der Unternehmenskultur gemacht und zusammengetragen. Dabei können bspw. folgende Fragestellungen leitend sein:

- Welchen Eindruck machen die Gebäude, die Räume und ihre Gestaltung auf mich?
- Welchen Eindruck vermitteln die offiziellen Dokumente der Einrichtung (Homepage, Briefbögen, Flyer u. a.)?
- Welche Werte werden in grundlegenden Ordnungen und Strategiedokumenten (Satzung, Leitbild u. a.) kommuniziert?
- Welchen Eindruck vermitteln die Symbole der *Corporate Identity* in der Einrichtung?
- Was waren die prägendsten Eindrücke in den ersten Tagen meiner eigenen Tätigkeit in der Einrichtung?
- Wie muss ich mich in dieser Einrichtung verhalten, um dazuzugehören?
- Was darf ich auf keinen Fall tun, um nicht ausgegrenzt zu werden?
- Wie lässt sich die Kommunikation in der Einrichtung beschreiben?
- Wie lässt sich die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter_innen beschreiben?
- Wie lässt sich das Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeiter_innen beschreiben?
- Wie kleiden sich die Menschen in der Einrichtung?
- Wie werden Konflikte wahrgenommen und bewältigt?
- Wie wird in der Einrichtung gegessen und getrunken?
- Welche Rituale werden praktiziert und wie werden sie wahrgenommen? (vgl. Berner 2012, 57; Hofmann 2010, 17; Jäger 1996; Schein 1995, 136)

Eine anschließende Gesprächsrunde zielt darauf ab, von den Artefakten zu den bekundeten Werten vorzudringen. Dabei steht die Frage nach den *Gründen* im Mittelpunkt, die dazu geführt haben, dass sich die sichtbaren Gegebenheiten, Regeln und Routinen genauso etabliert haben, wie sie sind. Edgar Schein führt aus, dass er die Teilnehmer_innen des Workshops an dieser Stelle »nach dem Warum ihres Handelns« fragt. »Wenn es beispielsweise zuvor geheißen hat, man benehme sich sehr zwanglos und es gebe nur wenige Statussymbole, frage ich nach den Gründen. Dies fördert normalerweise Wertaussagen zutage wie die folgenden: ›Wir legen mehr Wert auf die Lösung von Problemen als auf offizielle Autorität‹ oder ›Wir meinen, daß viel Kommunikation viel nützt‹ oder gar ›Wir

glauben nicht, daß die Chefs mehr Rechte haben sollten als die Untergebenen« (Schein 1995, 137). Diese Normen und Werte sind im Rahmen der weiteren Diskussionen daraufhin zu prüfen, ob sie von den anderen Teilnehmer_innen des Workshops übereinstimmend genannt werden. Mit Blick auf die zuvor erarbeitete Liste der Artefakte kann die Gruppe weiterhin gebeten werden, hinter allen von ihnen die vermuteten Normen und Werte zu suchen. Alle Regeln werden auf einem Flipchart visualisiert. Die auf diese Weise entstehende Werteliste ist dann der Ausgangspunkt für die noch weitergehende Frage nach den *Grundannahmen* der Unternehmenskultur. »Der Schlüssel für die Suche nach den zugrundeliegenden Prämissen liegt darin, daß man überprüft, ob die ermittelten bekundeten Werte wirklich alle Artefakte erklären oder ob Teile des Beschriebenen noch völlig ungeklärt sind oder möglicherweise sogar in deutlichem Gegensatz zu einigen der formulierten Werte stehen« (Schein 1995, 138). In dem Moment, in dem der Zusammenhang zwischen den Artefakten und den ihnen zu Grunde liegenden Prämissen weitgehend verständlich geworden ist, hat die qualitative Kulturdiagnose zu einem differenzierten Ergebnis geführt, das nunmehr die Grundlage für Initiativen zur Entwicklung und Veränderung der Unternehmenskultur werden kann.



Beate Hofmann (2010): *Diakonische Unternehmenskultur: Handbuch für Führungskräfte*, 2. Aufl., Stuttgart.

Joachim Reber (2013): *Christlich-spirituelle Unternehmenskultur*, Stuttgart.

4 Diakonische Unternehmenskultur gestalten

Die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen ihrer Veränderbarkeit gehört zu den umstrittensten Themen in der Diskussion um Unternehmenskultur. Hierbei finden sich auf der einen Seite sehr optimistische Stimmen, die den Prozess des Kulturwandels als Managementaufgabe mit planbaren Schritten und bewährten Instrumenten ansehen (vgl. Homma/Bauschke 2015). Auf der anderen Seite finden sich pessimistische Positionen, die vom Kulturwandel als einer »Geheimwissenschaft« sprechen, für die es keine verallgemeinerbaren Gesetzmäßigkeiten und prognostizierbaren Ergebnisse geben kann (vgl. Eberhardt 2013, 20). Grundsätzlich gilt: indem die Mitglieder einer Organisation zusammenarbeiten, wird stets auch Unternehmenskultur gelebt und gestaltet, bewusst oder unbewusst. Wenn im Folgenden diese Gestaltung zum ausdrücklichen Thema gemacht wird, dann wird der Blick auf die Möglichkeiten gelenkt, Aspekte der Kultur dialogisch zu verändern.

Vor dem Hintergrund von Edgar Scheins Drei-Ebenen-Modell von Unternehmenskultur ist es naheliegend, dass sich das Thema der Veränderbarkeit auf den verschiedenen Ebenen in je eigener Weise stellt. Auf der Ebene der Artefakte bestehen die größten Möglichkeiten der Gestaltbarkeit. Auf der Ebene der Grundprämissen ist demgegenüber am wenigsten eine direkt steuerbare und rasch greifende Beeinflussung möglich. Allein diese Einsicht ist Grund genug dafür, die Gestaltung von Unternehmenskultur weniger als eine technische als vielmehr

eine *kommunikative Aufgabe* anzusehen. Und: Es kann beim Thema der Unternehmenskultur nicht darum gehen, die *individuellen* Grundüberzeugungen der Mitarbeiter_innen bzw. Führungskräfte steuern zu wollen. Lediglich die *Kultur der Zusammenarbeit in der Organisation* steht zur Diskussion und nicht die persönliche Lebensorientierung ihrer Mitglieder. Die Achtung vor den individuellen Lebensgewissheiten ergibt sich ebenso zwingend aus den Menschenrechten wie aus der theologischen Einsicht in ihre Unverfügbarkeit. Darüber hinaus sind entsprechende Bemühungen auch ziemlich aussichtslos. »Wie unzählige unfreiwillige Feldversuche zeigen, sind die Erfolgchancen einer [...] kollektiven Bekehrung gering« (Berner 2012, 69).

Kulturgestaltung lässt sich also nicht top-down »managen«, sondern kann nur innerhalb eines kommunikativen Prozesses stattfinden, der auf dem Einverständnis und der Beteiligung aller Mitglieder der Organisation beruht. Ohne die innere Zustimmung und Teilhabe der Mitarbeiter_innen läuft das Bemühen, die Unternehmenskultur verändern zu wollen, ins Leere. Zugleich ist zu betonen, dass alle Versuche, Unternehmenskultur weiterzuentwickeln auf die klare und nachhaltige Unterstützung der Führungskräfte angewiesen ist. Winfried Berner betont, dass sowohl eine »inhaltliche Zielklarheit als auch ein stabiler Zielkonsens« bei Initiativen der Kulturveränderung besonders wichtig sind, weil diese »im Gegensatz zu vielen anderen Veränderungen nicht von einer Eigendynamik getragen werden. Sie kommen nur voran, wenn das Management beharrlich am Ball bleibt – und das wird es nur dann tun, wenn es sich sowohl einig als auch inhaltlich voll von den Zielen überzeugt ist« (Berner 2012, 125).

Grundsätzlich ist bei Aktivitäten der Kulturgestaltung danach zu fragen, ob es sich um eine punktuelle Weiterentwicklung oder eine grundsätzliche Veränderung handelt. Im ersten Fall geht es darum, auf der Grundlage einer allgemein akzeptierten Unternehmenskultur *Aktivitäten zur Weiterentwicklung einzelner Kulturdimensionen* umzusetzen. Im zweiten Fall handelt es sich um die *Veränderung zentraler Aspekte der Unternehmenskultur vor dem Hintergrund bestehender Schwachstellen oder Probleme*.

Ein Beispiel für den ersten Fall wäre die Entwicklung eines Rituals für eine bestimmte, regelmäßig wiederkehrende Handlungssituation. Für solche Anlässe bietet es sich an, an bestehende Werte und Ziele anzuknüpfen, wie sie bspw. im Leitbild und anderen Strategiedokumenten erarbeitet worden sind. Das bestehende Identitäts- und Zielverständnis der Einrichtung kann als Voraussetzung und gemeinsamer Bezugspunkt für die Arbeit an konkreten Aspekten der Unternehmenskultur angesehen werden. In Qualitätszirkeln oder Projektgruppen lassen sich so konkrete Kulturinhalte diskutieren und entwickeln. Die *Herrnhuter Diakonie* hat in einem Qualitätszirkel mehrere Praxisanleitungen für den Bereich der Hospizarbeit entwickelt. Sie sollen den Mitarbeiter_innen Handlungssicherheit für sensible Situationen geben und Formulierungshilfen zur Verfügung stellen. Die begleiteten Menschen sollen in der betreffenden Situation Wertschätzung, Sicherheit und Unterstützung erfahren. Mittlerweile liegen für die Aufnahme in das stationäre Hospiz, das Begehen eines Geburtstages und die Abschiedsfeier für verstorbene Bewohner_innen solche Qualitätsstandards vor. Sie enthalten jeweils

Aussagen zur Bedeutung der betreffenden Situation, formulieren Ziele und beschreiben ggf. notwendige Vor- oder Nachbereitungen. Im Mittelpunkt steht jeweils eine Formulierungshilfe für die betreffende Situation. Für die Geburtstagsgratulation im Hospiz wird bspw. vorgeschlagen: »Heute ist Ihr Geburtstag, das ist ein besonderer Tag, dazu gratuliere ich Ihnen herzlich. Ich wünsche Ihnen, dass es heute ein guter Tag für Sie wird.« (und/oder) »Ich wünsche Ihnen Gottes Segen« (siehe Praxisbeispiel unten).

» Aus dem Standard »Ritual Geburtstag eines Bewohners« des Christlichen Hospizes Ostsachsen

[...] In Absprache mit der Mitarbeiterschaft wird einen Tag vor dem Geburtstag ein Blumenstrauß oder -topf je nach Jahreszeit besorgt.

Am Geburtstag:

Am Morgen des Geburtstages erinnert der Nachtdienst bei der Dienstübergabe an den Geburtstag. Die Geburtstagsgratulation erfolgt im Frühdienst als erstes durch die diensthabende Pflegefachkraft.

Formulierungshilfe für die Gratulation:

»Heute ist Ihr Geburtstag, das ist ein besonderer Tag, dazu gratuliere ich Ihnen herzlich. Ich wünsche Ihnen, dass es heute ein guter Tag für Sie wird.« (und/oder) »Ich wünsche Ihnen Gottes Segen.«

Zum Frühstück ein Teelicht anzünden und Serviette mit bereitlegen. Das Frühstück besonders schön gestalten.

Am Vormittag singt die Mitarbeiterschaft für die Bewohnerin/den Bewohner das *Geburtstagslied*.

Auswahl:

Wie schön, dass du geboren bist,

wir hätten dich sonst sehr vermisst.

Wie schön, dass wir beisammen sind

Gott segne das Geburtstagskind oder (wir gratulieren dem Geburtstagskind).

oder aus dem *Gesangbuch der Brüdergemeinde Nr. 467*:

Meine Hoffnung und meine Freude, meine Stärke, mein Licht: Christus, meine Zuversicht, auf dich vertrau ich und fürcht mich nicht, auf dich vertrau ich und fürcht mich nicht.

Nach dem Singen gratulieren alle weiteren Mitarbeiter. [...]

Diakonische Unternehmenskultur lässt sich dann am besten gestalten, wenn es sich dabei um ein möglichst konkretes Thema handelt und die davon betroffenen Mitarbeiter_innen in die Veränderung einbezogen werden. Entsprechende Themen lassen sich bspw. dadurch identifizieren, dass Mitarbeiter_innen in Bezug auf eine bestimmte Praxis Unzufriedenheit oder Unsicherheit artikulieren. Typische Bereiche der Unternehmenskultur, in denen sich dies zeigen kann, sind:

- Anerkennung und Respekt über die Hierarchiegrenzen hinweg,
- Informationsfluss und Transparenz von Entscheidungen,
- Zusammenarbeit und wechselseitige Unterstützung,
- Beteiligung und Verantwortungsübernahme,
- Kommunikation und Vertrauen,
- Umgang mit Kritik und Konflikten.

Das Gespräch über die Veränderung konkreter Aspekte der Unternehmenskultur sollte in den jeweiligen Teams erfolgen. Bei Themen, die das gesamte Unternehmen betreffen, sind übergreifende Teams angebracht.

Für bestimmte Themen – wie bspw. das oben erläuterte Thema der Begrüßung – ist es sinnvoll, im Rahmen eines Qualitätszirkels eine Handlungsanleitung zu erarbeiten.


Die Veränderung eines bestimmten Aspektes der Unternehmenskultur sollte dokumentiert, ggf. ins Qualitätshandbuch aufgenommen und kommuniziert werden.

Der zweite oben genannte Fall wäre dann gegeben, wenn größere Bereiche der Unternehmenskultur als verbesserungswürdig wahrgenommen werden. So könnten beispielsweise nach einer erfolgten Fusion Konflikte in Bezug auf mehrere Kulturdimensionen auftreten. Genauso ist es vorstellbar, dass Mitglieder der Organisation die bestehende Kommunikationskultur als intransparent, stark hierarchisch oder wenig wertschätzend erleben. In solchen Fällen bedarf es umfassenderer Methoden, um die bestehende Unternehmenskultur zu verbessern. Winfried Berner bezeichnet es als das »Grundgesetz« jeder Kulturveränderung, dass sich die Mitglieder einer Organisation aus ihrer eigenen, »subjektiven Sicht sinnvoll und logisch verhalten« (Berner 2012, 102). Angesichts der bestehenden Rahmenbedingungen, ihrer Beurteilung der aktuellen Situation sowie ihres Selbst- und Wirklichkeitsverständnisses agieren sie individuell plausibel. Die Initiative, die Organisationskultur verändern und weiterentwickeln zu wollen, darf deshalb den Beteiligten auch nichts anderes unterstellen. Nur wer die Mitarbeiter_innen als kompetente und verantwortungsbewusste Akteur_innen versteht, wird bei ihnen auch eine Motivation zur Kulturgestaltung wecken können. Vielfach bildet die Wahrnehmung, dass bestimmte Abläufe, Regeln oder Praktiken veränderungsbedürftig sind, einen gemeinsamen und zugleich motivierenden Ausgangspunkt für konkrete Projekte der Kulturveränderung. Oft hat der Bezug auf das »Diakonische« dabei die Wirkung eines kritischen Prinzips: Mitarbeiter_innen und Führungskräfte haben regelmäßig ein subjektives, normativ geprägtes Bild davon, welche Praxis in einer diakonischen Einrichtung bestehen sollte. Gerade vor diesem normativen Hintergrund wird die Kultur der eigenen Einrichtung bewertet und kritisch beurteilt. Die Offenlegung und Diskussion der normativen Erwartungen, wie Diakonie »eigentlich« sein sollte, bietet einen kritisch-konstruktiven Ausgangspunkt, um realistische von unrealistischen Annahmen zu unterscheiden und gemeinsam Veränderungen entwickeln zu können. Darüber hinaus eignen sich die Ergebnisse einer SWOT-Analyse gut, um weitere Ansatzpunkte für Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren. Anhand der entstandenen Vier-Felder-Matrix kann bspw. diskutiert werden, wie die ermittelten Stärken nutzbar sind, um Bedrohungen abzuwehren und

Entwicklungsmöglichkeiten zu realisieren. Schwächen wiederum können bearbeitet werden, um Chancen zu ergreifen. Schließlich ist es ebenfalls möglich, Schwachstellen davor zu schützen, dass sich aus ihnen Bedrohungen entwickeln. Von grundsätzlicher Bedeutung für Prozesse der Kulturveränderung erweist sich darüber hinaus die Einbeziehung des Leitbildes sowie weiterer *Strategiedokumente*. Die in ihnen formulierten Aussagen zur Identität und Aufgabe, zu den Zielen und Werten der Organisation sind ein wichtiger Bezugspunkt, an denen sich die Kulturdialoge orientieren können. Selbst wenn dabei deutlich werden sollte, dass bestimmte Leitbildaussagen strittig und möglicherweise veränderungsbedürftig sind, gibt die Auseinandersetzung mit ihnen dem Gespräch eine thematische Mitte. Die Unternehmenskultur sollte keinesfalls losgelöst von der Strategie, sondern stets in der Beziehung zu ihr diskutiert werden.

Winfried Berner macht darauf aufmerksam, dass es bei Projekten der Kulturgestaltung wichtig ist, sich nicht nur auf den Veränderungsbedarf zu fokussieren. Vielmehr bedarf es auch einer Beachtung dessen, was als positiv bewertet wird und erhalten bleiben sollte. Ansonsten könnten sich Mitarbeiter_innen in ihrer bisherigen Leistung für das Unternehmen als herabgesetzt wahrnehmen. Neben den *Veränderungszielen* hält Berner deshalb die Formulierung von *Bewahrungs- und Vermeidungszielen* für geboten. Bewahrungsziele haben eine entlastende Wirkung für die Mitarbeiter_innen und sind zugleich ein Prüfkriterium für die angestrebten Veränderungen: »Ernsthaft in Betracht kommen [...] nur solche Programme und Maßnahmen, die die Bewahrungsziele nicht oder zumindest nicht ernsthaft beeinträchtigen« (Berner 2012, 133). Darüber hinaus ist auch eine Verständigung darüber wichtig, was bei angestrebten Kulturveränderungen auf jeden Fall vermieden werden sollte.

Innerhalb des weiteren dialogischen Prozesses zur Charakterisierung der angestrebten Unternehmenskultur ist es wichtig, möglichst präzise Kriterien zu formulieren. »Damit die Aussagen eine reale Bedeutung erhalten, müssen sie zu beobachtbaren Indikatoren konkretisiert werden. Am einfachsten geht das, wenn man auf einem Flipchart eine Liste mit zwei Spalten erstellt, nämlich ›Das schließt für uns ein [...]‹ und ›Das schließt für uns aus [...]‹« (Berner 2012, 140). Der Mut zu klaren Aussagen und die Bereitschaft, auch Zielkonflikte und Spannungen zum Ausdruck zu bringen, sind entscheidend für die Überzeugungskraft eines Veränderungskonzeptes. So kann es sich beispielsweise als sinnvoll erweisen, die Spannung zwischen dem in Leitbildern beliebten Satz »Der Mensch steht im Mittelpunkt« und der gleichfalls bindenden Maxime eines wirtschaftlichen Handelns auch im Kulturkonzept zur Sprache zu bringen. Gleichzeitig sollte in einem solchen Fall auch deutlich gemacht werden, wie diese Spannung bearbeitet wird und welche Handlungsoptionen definitiv ausgeschlossen bleiben.



Winfried Berner (2012): *Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*, Stuttgart.

Daniela Eberhardt (Hrsg.) (2013): *Unternehmenskultur aktiv gestalten: Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst, Kultur & Sport*, Berlin; Heidelberg.

5 Pflege diakonischer Unternehmenskultur

Das deutsche Wort »Kultur« geht auf das lateinische »cultura« zurück und hat agrarische Wurzeln. Es bezeichnete den Anbau pflanzlicher Kulturen und die Landwirtschaft im weitesten Sinn. Die Grundbedeutung von »cultura« ist »Pflege« (Georges 2013, Bd. 1, 1793). Dieser etymologische Zusammenhang besteht nicht ohne Grund: die Übertragung des landwirtschaftlichen Begriffs auf geistige Kulturen geschah in dem Bewusstsein, dass es auch hier einer intensiven Pflege bedarf. Das gilt für alles kulturelle Wachstum, auch für die Unternehmenskultur. Die Bedingungen für das Gedeihen einer Kultur sind regelmäßig vielfältig und nicht auf einen Faktor reduzierbar. Eine Kultur benötigt ein geeignetes Klima, um sich entwickeln zu können. In Bezug auf die Unternehmenskultur heißt das: Es braucht einen Konsens über die Werte, Normen und Haltungen der gemeinsamen Kultur, die Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter_innen, die ungeteilte Unterstützung der Führungskräfte sowie eine Reihe konkreter Schritte, um ein nachhaltiges Wachstumsklima zu schaffen. Einige dieser Aspekte sollen im Folgenden erläutert werden.

5.1 Systematische Beachtung, Pflege und Kommunikation der Unternehmenskultur

Die Verantwortung für die Unternehmenskultur, das ist in diesem Kapitel schon mehrfach deutlich geworden, liegt nicht allein bei den Führungskräften. Ihnen kommt die besondere Aufgabe zu, Kommunikationsprozesse zur Gestaltung der Unternehmenskultur zu initiieren, partizipativ zu koordinieren, inhaltlich zu unterstützen und ergebnisbezogen zu fokussieren. Verantwortlich für die Unternehmenskultur sind zugleich aber alle Mitglieder der Organisation. Deshalb gilt die erste Aufgabe sowohl der Unternehmens- bzw. Einrichtungsleitung wie zugleich auch der gesamten Organisation: *die systematische Beachtung, Pflege und Kommunikation der Unternehmenskultur.*



»Von Führungskräften in der Diakonie muss erwartet werden, dass sie [...]

- präsent sind [...]
- die Menschen ansehen [...]
- den Menschen zuhören [...]
- sich auf die Dienstgemeinschaft und die Menschen im Unternehmen einlassen [...]
- die tragenden Normen sowie Entwicklungen und Strategien, operativen Ziele und Entscheidungen kommunizieren [...]
- die Unternehmenskultur leben [...]

(Volker Krolzik, *Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie*, 2013, 15f.)

Darüber hinaus findet die Kultur aber auch dadurch Beachtung, dass ihr eine konstante Aufmerksamkeit geschenkt wird. In dem, was Führungskräfte regelmäßig kommunizieren oder kommentieren, was ihnen erkennbar wichtig ist und was sie kontrollieren, liegt ein erhebliches Potential zur Verankerung der gemeinsamen Kultur. Edgar Schein betont: »Konsequente Aufmerksamkeit der

Führungspersönlichkeit für bestimmte Bereiche dokumentiert auf äußerst eindringliche Weise ihre Prioritäten, Ziele und Prämissen« (Schein 1995, 188). Diese Einsicht hat sich auch im Forschungsprojekt bestätigt. Für den theologischen Vorstand der *Herrnhuter Diakonie*, Volker Krolzik, sind »Führungskräfte in der Diakonie [...] Gestalter einer diakonischen Unternehmens- und Führungskultur. Das zeigt sich in ihren Haltungen und Grundsätzen [...], v. a. aber in ihrem Führungshandeln« (Krolzik 2013, 15). Seine Erwartungen an Führungskräfte in der Diakonie drücken die zentrale Bedeutung der durchgängigen Beachtung der Unternehmenskultur aus (vgl. Zitat S. 176).

Allerdings sind es nicht nur die Führungskräfte selbst, die auf die gemeinsame Arbeitskultur achten. Wenn die Werte der Unternehmenskultur tatsächlich breite Anerkennung finden, dann schenken ihnen die Mitarbeiter_innen ihrerseits ebenfalls Aufmerksamkeit und formulieren gegebenenfalls Erwartungen an die Einrichtungsleitung. Im Forschungsprojekt hat sich diese Vermutung bestätigt. Alexander Jesinghaus, der Leiter des »Hauses Immisch« der *Diakonie Bautzen*, hat es im Interview als Kennzeichen der Diakonie beschrieben, dass Mitarbeiter_innen das diakonische Einrichtungsprofil auch gegenüber der Leitung einfordern.

»Für mich hat es mit Diakonie zu tun, wenn Mitarbeiter selber damit beginnen, ein Augenmerk darauf zu legen, dass wir unser christliches Profil nicht verlieren. Es gibt Mitarbeiter, die feststellen, an welchen Stellen wir Defizite entwickeln und die das einerseits in ihrem näheren Arbeitsumfeld einfordern, aber auch gegenüber der Leitung formulieren und sagen: »Da brauchen wir eine Lösung oder das müssen wir eben festschreiben, dass das so sein muss.« Das hat für mich mit Diakonie zu tun.«

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

5.2 Verankerung der Unternehmenskultur in der Strategie, den Strukturen und Prozessen

Unternehmenskultur existiert nie losgelöst von den übrigen Organisationsebenen, sondern entwickelt sich durchgängig in Wechselwirkung mit ihnen. Deshalb muss die Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur auch Niederschlag auf allen Organisationsebenen finden, damit sie nachhaltig zur Entfaltung kommen kann. Das kann beispielsweise bedeuten, dass bestimmte Werte der Unternehmenskultur Eingang in strategische Dokumente finden. Es kann heißen, dass der Verständigungsprozess über eine bestimmte Führungskultur dazu führt, dass Führungsgrundsätze als ein Grundsatzdokument für das gesamte Unternehmen beschlossen und eingeführt werden. Oder es kann dazu führen, dass zentrale Werte der Unternehmenskultur für eine Überarbeitung des Leitbildes maßgeblich werden.

Eine wichtige Unterstützung bieten darüber hinaus die Instrumente des Qualitätsmanagements. Die Beschreibung von Abläufen, Prozessen und Qualitätsstandards kann so konkretisiert werden, dass in ihnen die Werte der Unternehmenskultur zur Geltung kommen. Für bestimmte Aspekte, wie bspw. Rituale in konkreten Praxissituationen können eigene Qualitätsstandards erarbeitet werden. So hat

bspw. die *Herrnhuter Diakonie* im stationären Hospiz einen »Qualitätszirkel Rituale« eingerichtet und konkrete Textvorschläge für Rituale in der Hospizarbeit erarbeitet (vgl. Kap. 5, Modul 3 (4) und Modul 5 (4)). Das Trägerkonzept der *Kinderarche Sachsen* thematisiert in einem eigenen Abschnitt die Unternehmenskultur. In ihm werden die christlich-humanistischen Werte des Trägers und der Beteiligungsgrundsatz (*Management by Participation*) wiederholt. Außerdem werden beispielhaft Formen genannt, in denen die Unternehmenskultur Gestalt gewinnt, wie bspw. Mitarbeitendengespräche, Rituale, Leistungsanerkennung oder Sport.



»Eine positive Unternehmenskultur, geprägt von christlich-humanistischen Werten, ist ein wichtiges Ziel der Vereinsführung. Nur in einer freundlichen, aufgeschlossenen, offenen, kollegialen und warmherzigen Atmosphäre können wir jungen Menschen ein Umfeld schaffen, in dem sie gut betreut, erzogen, gefördert und begleitet werden.

Grundlage der Unternehmenskultur bildet das Leitbild. Der Führungsgrundsatz »management by participation«, als Grundlage für die Führungs- und Leitungstätigkeit, ist in der Führungskonzeption des Vereins festgeschrieben. [...]

Regelmäßige Mitarbeitergespräche, Gratulation bei Jubiläen und runden Geburtstagen, Anerkennung besonderer Leistungen, gemeinsame Feste, Sportwettkämpfe und andere vereinsübergreifende Veranstaltungen sorgen für eine positive Unternehmenskultur ebenso wie die aktive Einbeziehung der Mitarbeitervertretung bei der Gestaltung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen innerhalb des Vereins.«

(*Kinderarche Sachsen, Trägerkonzept 2015, 9*)



Unternehmenskultur steht regelmäßig in Wechselwirkung mit den übrigen Ebenen und Beziehungen einer Organisation: mit der Strategie, den Strukturen und Prozessen sowie den Stakeholderbeziehungen des Unternehmens. Erörtern Sie im Leitungsteam, in welcher Weise die zentralen Werte des Unternehmens die genannten Ebenen und Beziehungen mitprägen und klären Sie, ob es sinnvoll ist, dies in zentralen Dokumenten zu verankern:

(1) *Strategie*: Inwiefern prägen die Werte der Unternehmenskultur auch die Strategie? Wie drückt sich das im Leitbild und zentralen Strategiedokumenten aus?

(2) *Strukturen*: Finden die zentralen Werte der Unternehmenskultur ausreichenden Rückhalt in der Aufbauorganisation? Sind Verantwortlichkeiten klar geregelt und kommuniziert? Besteht eine Verbindung zum Qualitätsmanagement?

(3) *Prozesse*: Inwiefern prägen die Werte der Unternehmenskultur die Gestaltung von Kernprozessen? Drückt sich das in einzelnen Teilprozessen aus? Lässt sich das in Prozesslandkarten verankern? Vgl. dazu Kap. 5, Modul 3 (3).

(4) *Stakeholderbeziehungen*: Inwiefern prägen die Werte der Unternehmenskultur die Gestaltung der Beziehungen zu Anspruchsgruppen? Drückt sich dies in Verträgen, Kooperationen und Themen der Unternehmenskommunikation aus?

5.3 Verankerung der Unternehmenskultur in der Fort- und Weiterbildung

Ein unverzichtbarer Weg zur Verankerung von Werten diakonischer Unternehmenskultur besteht weiterhin darin, konkrete Fragestellungen und Aspekte zum Thema von Fortbildungen zu machen. Bildungsveranstaltungen, die

Mitarbeiter_innen mit dem Profil der Diakonie, seinen Grundlagen und Inhalten vertraut machen, werden von den meisten Modelleinrichtungen angeboten. Dabei werden in aller Regel In-House-Schulungen bevorzugt. Die an der Diakonischen Akademie für Fort- und Weiterbildung angebotenen externen Kurse geben darüber hinaus die Möglichkeit zu einer Erweiterung des Blicks und einer Verbreiterung des thematischen Spektrums. Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* hat ihr erweitertes Leitbild, das im Jahr 2013 verabschiedet worden ist, zum Thema ausführlicher Dienstberatungen in allen Arbeitsfeldern gemacht. Dabei fand über einen Zeitraum von zwei Jahren mit allen Mitarbeiter_innen ein Austausch über jeweils einen der sieben Leitsätze statt. Im gleichen Zeitraum wurde ein Diakonie-Grundkurs mit dem Titel »Diakonie Leben« für alle Mitarbeiter_innen verbindlich eingeführt. Einige Träger haben Formate für Fortbildungsveranstaltungen entwickelt, in denen sie Fachthemen mit dem Werteprofil diakonischer Kultur verknüpfen und dabei eine regionale Ausstrahlung entfalten. Die *Diakonie Bautzen* beispielsweise bietet seit 2002 in lockerer Folge »regionale Pflorgetage« an, die mittlerweile im Bautzener Theater durchgeführt werden. In Vorträgen und Workshops wurden zuletzt bspw. die Themen »Gewalt in der Pflege«, »Kommunikation« und »Sexualität im Alter« aufgegriffen. Solche Fortbildungstage tragen neben dem Sachwissen auch zur Entwicklung einer professionellen Haltung und damit zu einer diakonischen Wertekompetenz der Mitarbeiter_innen bei.

5.4 Verankerung der Unternehmenskultur durch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen

Neben den Fortbildungen spielt regelmäßig die Begrüßung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen eine wichtige Rolle. Mehrere diakonische Träger sehen dafür ein bis zwei Mal im Jahr einen Begrüßungs- und Einsteigertag vor. An ihm werden wichtige Informationen zur Aufbauorganisation des Unternehmens gegeben. Verschiedene Unternehmensbereiche, wie bspw. die Mitarbeiter_innenvertretung, Stabsstellen, Öffentlichkeitsarbeit oder Qualitätsmanagement stellen sich vor. Die Veranstaltungen sind aber auch Gelegenheiten, um die neuen Mitarbeiter_innen bzw. Auszubildenden mit dem Selbstverständnis und den Werten des Unternehmens vertraut zu machen. Deshalb spielt das Unternehmensleitbild

»Wir machen jedes zweite Jahr mit unseren Auszubildenden ein sogenanntes Azubi-Camp, zu dem wir drei Tage wegfahren und uns mit dem Selbstverständnis von Diakonie befassen«

(Gerd Lehmann, Geschäftsführer der Diakonie Bautzen)

»Immer am letzten Wochenende im Januar sind die Mitarbeitenden eingeladen, die im zurückliegenden Jahr ihren Dienst begonnen haben. Das sind eineinhalb Tage, an denen mein Kollege und ich ganz mit den Mitarbeitenden zusammen sind. Neben dem Kennenlernen der verschiedenen Arbeitsfelder und Einrichtungen der Herrnhuter Diakonie spielt die Arbeit am Leitbild eine wichtige Rolle. Es ist aber auch eine Zeit, in der wir uns auch als Person befragen lassen.«

(Volker Krolzik, Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie)

regelmäßig eine wichtige Rolle. Vielfach nehmen sich die Geschäftsführer_innen bzw. Vorstände selbst Zeit, um mit den neu im Unternehmen tätigen Personen ins Gespräch zu kommen. Die Begrüßungsveranstaltungen dienen damit auch dem Ziel, den neuen Mitarbeiter_innen Wertschätzung entgegenzubringen und ihnen die eigene Unternehmenskultur nahezubringen.

5.5 *Pflege und Verankerung der Unternehmenskultur in Ritualen*

Neben den bisher genannten Aspekten spielen auch Rituale für die Kultur einer Organisation eine nicht zu unterschätzende Rolle. Rituale bieten als »im Ablauf festgelegte, wiederholbare Symbolhandlung[en]« die Möglichkeit, »Lebensübergänge zu gestalten« (Klessmann 2012, 88). Dabei helfen sie, Gefühle zum Ausdruck zu bringen und gleichzeitig zu kontrollieren. Sie machen einen Status bzw. Statusübergang öffentlich. Mit Ritualen lassen sich Lebenspassagen gestalten, Feste begehen und Krisensituationen bewältigen. Darüber hinaus tragen sie erheblich zur Gruppenintegration bei. Angesichts dieser Möglichkeiten bieten Rituale für Organisationen vielfältige Chancen, um die eigene Unternehmenskultur rituell zu gestalten und zu stärken. Die Begrüßung und Verabschiedung von Mitarbeiter_innen, die Feste des Kirchen- bzw. Kalenderjahres, Geburtstage sowie Mitarbeiter_innen- und Unternehmensjubiläen sind Gelegenheiten, passende Rituale zu entwickeln und zu praktizieren. Daneben geben spezifisch gestaltete Rituale aber auch die Möglichkeiten, Krisen in einer Gruppe aufzufangen einen Beitrag zu ihrer Bewältigung zu leisten. Neben den Ritualen, die die diakonischen Unternehmen und Einrichtungen miteinander teilen, haben viele Träger auch spezifische Rituale entwickelt. So gestalten die Mitarbeiter_innen des *ambulanten Hospizdienstes Zittau* jedes Jahr einen lebendigen Adventskalender für die Bewohner_innen des stationären Hospizes in Herrnhut. Die *BBW-Leipzig-Gruppe* bietet für neue Mitarbeiter_innen einen Einsegnungsgottesdienst an. Um ihn nicht zur Pflicht zu machen und doch in seiner Bedeutung hervorzuheben, wird er im Anschluss an den zweimal jährlich stattfindenden Einführungstag für neue Mitarbeiter_innen gefeiert.



»In der Adventszeit wird vom ambulanten Hospizdienst ein Adventskalender für's stationäre Hospiz gestaltet. Wir backen Plätzchen und musizieren, sodass man es im Haus riecht und hört. Manche lesen den Bewohnern vor, manche malen mit ihnen; es kommt immer darauf an, wie es den Bewohnern gerade geht. Einige kommen sogar mit herunter in die Küche. Es gab sogar schon Bewohner, die mitgebacken haben.«

(Isolde Gampe, ehrenamtliche Mitarbeiterin im ambulanten Hospizdienst Zittau)

»Einige Mitarbeiter haben den Wunsch zum Ausdruck gebracht: wir würden gern für unsere Arbeit eingeseget werden. Uns als Theologischer Dienst war es wichtig, die Teilnahme an einem solchen Gottesdienst nicht verpflichtend zu machen und gleichzeitig zu signalisieren, dass uns das Anliegen wichtig ist. Seit einiger Zeit gibt es im BBW zwei Mal im Jahr einen sogenannten Einsteigertag für die neuen Mitarbeiter im Unternehmensverbund. Wir nutzen jetzt diesen Einsteigertag und lassen ihn in einen Einsteiger-gottesdienst münden. Selbstverständlich wird die Teilnahme an diesem Gottesdienst von niemandem kontrolliert. Aber als Abschluss des Tages hat er seine Bedeutung.«

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

Erörtern Sie in einem Team die bestehende Ritualkultur Ihres Trägers bzw. Ihrer Einrichtung. Typische Bereiche, in denen Rituale eine wichtige Rolle spielen, sind:

- Andachten, Gottesdienste, Spiritualität,
- Feste im Kirchen- bzw. Kalenderjahr,
- Teambesprechungen und -zusammenkünfte,
- organisationsbezogene Feste bzw. Jubiläen,
- Mitarbeiter_innenausflüge u. a.,
- Begrüßungen, Verabschiedungen, Geburtstage, Dienstjubiläen, Wechsel innerhalb der Organisation,
- Trauer und Gedenken.

In den entsprechenden Teams sollte offen darüber gesprochen werden, ob die bestehenden Rituale als hilfreich empfunden werden. Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob es gewünscht wird, für bestimmte Anlässe Rituale zu entwickeln.

Erfahrungsgemäß werden Rituale, die gemeinsam gestaltet worden sind, als besonders hilfreich empfunden. Für die Entwicklung eines eigenen Rituals können folgende Fragestellungen genutzt werden:

- Wer vollzieht das Ritual und wer ist außerdem an ihm beteiligt?
- Welche einzelnen Bestandteile braucht das Ritual? Zu erinnern ist hier u. a. daran, dass Passagenrituale regelmäßig aus drei Phasen bestehen: einer Trennungsphase vom alten Status, einer Schwellenphase sowie einer Phase, in der der neue Status öffentlich gemacht und verdeutlicht wird.
- Welches Symbol steht im Mittelpunkt des Rituals?

Albrecht Friz; Paul Gerhardt Hanselmann (2010): Wandel begleiten, Veränderung gestalten: Arbeitsbuch zu einer wertbezogenen Organisations- und Unternehmensentwicklung, Stuttgart, 33-53.

Beate Hofmann (2010): Diakonische Unternehmenskultur: Handbuch für Führungskräfte, 2. Aufl., Stuttgart.

Joachim Reber (2009): Spiritualität in sozialen Unternehmen: Mitarbeiterseelsorge – spirituelle Bildung – spirituelle Unternehmenskultur, Stuttgart.

Modul 5

Menschen stärken: Diakonisches Profil in der Beziehung zu Adressat_innen

Diakonische Unternehmen stehen in einem Netzwerk von Beziehungen. Ihre Einbettung (*embeddedness*) in diese vielfältigen Beziehungszusammenhänge bringt es mit sich, dass fortwährend Entscheidungen getroffen werden müssen, mit denen sich das Unternehmen in seinem Beziehungsnetzwerk positioniert und stabilisiert. Es wird mit Interessen, Ansprüchen und Argumenten konfrontiert, zu denen es sich in Beziehung setzen muss. In den Sozialwissenschaften werden diese Anspruchsgruppen Stakeholder genannt. Damit sind Organisationen, Institutionen oder Personengruppen gemeint, die legitime Ansprüche an das Unternehmen haben. Das sind bei diakonischen Unternehmen neben Leistungsträgern und Trägerinstitutionen auch Adressat_innen, Mitarbeiter_innen, Behörden, Vertragspartner_innen, Medien, Nichtregierungsorganisationen, Vereine, Öffentlichkeit usw.. Das Stakeholder-Konzept geht davon aus, »dass der Erfolg von Unternehmungen in einer komplexen sozialen Umwelt von den Beziehungen zu allen Stakeholdern (Anspruchsgruppen) abhängt« (Karmasin/Weder 2014, 82). Häufig wird beim Stakeholder-Ansatz zwischen einem strategischen und einem normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept unterschieden. In *strategischer* Perspektive werden vor allem Stakeholder berücksichtigt, die auf Grund ihres Rechtsstatus bzw. ihrer Macht maßgeblichen Einfluss auf die Lebensfähigkeit der Organisation nehmen können. In einer *normativ-kritischen* Betrachtung werden »grundsätzlich alle Menschen [...], die potentiell oder faktisch von positiven und negativen Wirkungen der unternehmerischen Tätigkeit tangiert sind [...] als relevante Anspruchsgruppen anerkannt« (Rüegg-Stürm 2005, 30). Da es für diakonische Unternehmen in ihren Umweltbeziehungen nicht nur um die Legalität, sondern darüber hinaus um die Legitimität ihres Handelns geht, greift der strategische Ansatz allein zu kurz. In der Praxis wird es stattdessen in der Regel um Mischformen zwischen beiden Konzepten gehen.

Der Hinweis auf die Stakeholder ist nicht nur als Beschreibung der faktisch bestehenden und zu berücksichtigenden Beziehungen von Belang. Er eröffnet vielmehr zugleich einen Spielraum, der für die Gestaltung des diakonischen Profils große Chancen bereit hält. In die konkrete Reflexion und Gestaltung der Beziehung zu ihren Stakeholdern können diakonische Einrichtungen ihre Identität, ihre Werte und Ziele einbringen. In den folgenden Kapiteln werden deshalb ausgewählte Anspruchsgruppen vorgestellt und die diakonische Profilbildung in der Kommunikation mit ihnen beleuchtet. Dabei konzentriert sich die Darstellung auf Adressat_innen, Mitarbeiter_innen, Kirche sowie Gesellschaft und Politik. Abschließend wird die Unternehmenskommunikation in ihren Potentialen für die diakonische Profilbildung betrachtet.

1 Von den »Schwachen der Gesellschaft« zu einer Perspektive der Stärken

Einer der biblischen Schlüsseltexte für die Praxis der Diakonie ist die Rede vom Weltgericht, in der Jesus seine Zuhörer_innen mit dem Satz überrascht: »Was ihr getan habt einem von diesen meinen geringsten Brüdern, das habt ihr mir getan« (Mt 25,40). Auf diese Rede gehen auch die sog. »sieben Werke der Barmherzigkeit« zurück: Hungrige speisen, Durstige tränken, Fremde beherbergen, Nackte bekleiden, Kranke besuchen, Gefangene besuchen, Tote bestatten. Über Jahrhunderte galt diese Aufzählung als Programm und Inbegriff einer christlich inspirierten Caritas. Trotz der reformatorischen Kritik an der Werkgerechtigkeit gilt die jesuanische Rede vom Weltgericht auch im Protestantismus als »Magna Charta« der Diakonie« (Rüegger/Sigrist 2011, 69). Möglicherweise hat diese Charta auch die Charakterisierung der diakonischen Praxis inspiriert, die in der Diakonien-Denkschrift »Herz und Mund und Tat und Leben« vorgenommen worden ist. In einer vergleichbaren sprachlichen Form werden hier Herausforderungen für das diakonische Engagement beschrieben:

- Arbeitslosen Hoffnung geben,
- Armen beistehen,
- Migrant*innen annehmen,
- Kinder, Jugendliche und Familien fördern,
- Hilfesuchende beraten,
- Lebenschancen für Menschen mit Behinderungen entfalten,
- Alte Menschen unterstützen,
- Kranken helfen,
- Sterbende begleiten (vgl. EKD 1998, Ziff. 27–64).

Die »Magna Charta« der Diakonie wäre damit als eine unabgeschlossene und aktualisierungsbedürftige Verpflichtung gegenüber anderen Menschen zu verstehen. Zu welchem Handeln aber motiviert sie konkret? Mit welchem Ziel begleitet und unterstützt sie Menschen? Von welchem Menschenbild lässt sie sich leiten? Von der Beantwortung dieser Fragen hängt es entscheidend ab, welche konkrete Gestalt die diakonische »Zuwendung zum Menschen« erhält. Oft ist sie als Hilfe für die Schwachen der Gesellschaft charakterisiert worden. Aber ist es angemessen, sehr unterschiedliche Menschen in ihren individuellen Lebenssituationen generalisierend über das Merkmal der Schwäche zu definieren? Werden sie dadurch nicht erst zu »Schwachen« gemacht? Richtet sich der Blick in dieser Perspektive nicht ganz zwangsläufig auf das, was Menschen nicht können?

In den Sozialwissenschaften findet jedenfalls eine solche Betrachtungsweise seit längerer Zeit Kritik. Hier wird sehr viel stärker darauf geachtet, über welche Potentiale und Ressourcen Menschen verfügen. Der Blick richtet sich auf Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen und nicht auf ihre Defizite. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Konzept des *Empowerment* zu. Dieses aus der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung stammende Modell der Selbstermächtigung richtet sich auf die Überwindung der angedeuteten Blickrichtung, gesellschaftlich marginalisierte Menschen »ausschließlich im Lichte von Mängeln, Schwächen, Defiziten, Inkompetenzen, von Hilflosigkeit, Ohnmacht, Hilfe-, Belieferungs- oder Anweisungsbedürftigkeit wahrzunehmen und

zu behandeln« (Theunissen 2000, 104, vgl. auch Kap. 7.1). Einer solchen Defizitorientierung setzt die Philosophie des *Empowerment* ein Vertrauen auf die Stärken und Kompetenzen der Menschen entgegen. Nach Ann Weik gründet dieser Perspektivwechsel auf drei zentralen Annahmen. Zum ersten setzt er voraus, dass jeder Mensch über eine innere Lebenskraft oder Lebensenergie verfügt. Sodann geht er davon aus, »daß diese Kraft [...] eine [...] Ressource von Wissen ist, die personale und soziale Transformation anleiten kann.« Zum dritten vertraut sie darauf, »daß Menschen in ihrem Handeln immer dann, wenn ihre positiven Kapazitäten unterstützt werden, auf ihre Stärken zurückgreifen« (zit. n. Herriger 1997, 74). Deshalb vertraut das *Empowerment*-Konzept darauf, dass Menschen in unterstützenden Lebenskontexten in der Lage sind, sich neue Fähigkeiten anzueignen und Potentiale zur Lebensbewältigung zu entfalten. Es betrachtet Menschen als Expert_innen in eigener Sache und unterstützt sie in der Entwicklung eigenständiger Problemlösungen. Mit einem differenzierten Handlungsinstrumentarium auf der personalen-, der Gruppen- und der institutionellen Ebene versucht das Konzept des *Empowerment*, Menschen darin zu stärken, ihre Ressourcen zurückzugewinnen, Bewältigungsstrategien zu entwickeln, Prozesse der Selbstorganisation zu fördern, Netzwerke zu erschließen und bürgerschaftliche Beteiligung herzustellen.

Aus theologischer Perspektive lässt sich kritisch auf eine tendenzielle Vereinseitigung in der *Empowerment*-Philosophie hinweisen. Indem hier Menschen vor allem als kompetente Konstrukteur_innen ihrer Lebenswelt und selbstbestimmte Regisseur_innen ihrer Biographie beschrieben werden, besteht die Gefahr, dass Momente des Scheiterns ausgeblendet und die Betroffenen unter einen Rechtfertigungsdruck des Gelingens gesetzt werden. Lösungsorientierung darf aber nicht zu einer Problemabblendung führen. Menschen in kritischen Lebenssituationen haben vielmehr Anspruch darauf, dass ihre Erfahrungen ernst genommen und bei der Erschließung von Lösungen nicht tabuisiert werden. Von Traumatisierungen, Ängsten oder Erfahrungen der Schuld kann nur befreit werden, wer diese thematisieren darf.

Deshalb erweist es sich als angemessen, das Konzept des *Empowerment* in einer realistischen Akzentuierung zu rezipieren: es leitet die professionelle Arbeit dazu an, Menschen nicht in ihren Defiziten wahrzunehmen, sondern darin zu unterstützen, ihre Potentiale zu entdecken und zu entfalten. Die Fokussierung auf Entwicklungsmöglichkeiten darf aber gleichzeitig nicht dazu führen, reale Probleme und Grenzen zu übersehen. Beides gehört zusammen: die realistische Betrachtung der individuellen Situation und der entwicklungsorientierte Blick auf Lösungsstrategien und Ressourcen.

Die biblischen Texte des Neuen Testaments heben an der befreienden Praxis Jesu einen vergleichbaren Blickwechsel hervor: Menschen erfahren in der Begegnung mit ihm, dass behindernde Zuschreibungen aufgebrochen und neue Lebensperspektiven erschlossen werden. Viele neutestamentliche Heilungserzählungen, die mit ihrem Wunder die Bedeutung Jesu als Heilsbringer betonen, berichten zugleich von sozialen Befreiungserfahrungen und Entwicklungsperspektiven für die Betroffenen. Sie rücken, indem sie von der verändernden Kraft des

hereinbrechenden Reiches Gottes sprechen, auch die Möglichkeiten und Veränderungen in den Blick, die Menschen in dieser Begegnung erfahren. So erzählt die Geschichte vom blinden Bartimäus (Mk 10,46 par.) nicht nur von einer Heilung, sondern auch davon, wie einer, der am Rand sitzt, in die Gemeinschaft inkludiert wird. Eine Frau, die von allen als Sünderin stigmatisiert wird, lernt sich selbst neu zu sehen und anzunehmen (Lk 7,36–50). Sie entwickelt ein neues Selbstbewusstsein. Der korrupte Zachäus entdeckt: Es gibt ein Leben nach dem Betrug. Menschen entdecken in der Begegnung mit Jesus neue Lebensmöglichkeiten. Sie entwickeln sich, verändern ihre Perspektiven, lernen sich selbst anders zu sehen und entdecken neue Chancen. Die Begegnung mit Jesus wird für sie zu einer Freiheits- erfahrung, mit sich und ihrer Lebenswelt etwas anfangen zu können (vgl. Fuchs 2014, 23–26; Liedke 2004, 253f.).

Die *Empowerment*-Perspektive verändert aber nicht nur die Wahrnehmung der Adressat_innen diakonischer Arbeit. Sie wirft auch ein anderes Licht auf das Selbstverständnis von Professionellen. Für sie ist es wichtig, dass sie sich als Assistent_innen verstehen und darauf verzichten, als Profis die besseren Bewältigungswege zu kennen. An die Stelle des traditionellen »für andere« tritt beim *Empowerment* die Arbeit mit den Adressat_innen.

In der Diakonie hat der Blickwechsel von der Wahrnehmung von Schwächen zur Unterstützung von Stärken längst Einzug gehalten. Das zeigt sich auch in Modell- einrichtungen des Forschungsprojektes. Die *Kinderarche Sachsen* beispielsweise gründet ihre pädagogischen Fachstandards auf »Grundannahmen über Kinder« (Einleitung Pädagogische Fachstandards, 1), in denen sich der kompetenzorientierte Ansatz niederschlägt. Die Formulierung »Bild vom Kind« wird als unange- messen beschrieben, »weil sie unserem Anspruch widerspricht, uns jedem Kind ohne Vorurteil und Vorbehalte, mit Neugier und Offenheit zuzuwenden« (ebd.). Kinder sollten die Chance erhalten, ein eigenes Bild von sich und der Welt zu ent- wickeln, ohne durch vorgegebene Bilder beschränkt zu werden. Die pädagogische Aufgabe wird vor diesem Hintergrund als Begleitung eines selbstgesteuerten Pro- zesses der Entwicklung betrachtet. Kinder sind »Akteure ihrer eigenen Entwick- lung«; Pädagogik bedeutet »vor allem »Ermöglichung«« (Einleitung pädagogische Fachstandards, 4).

»Kinder sind von Geburt an mit einer Vielzahl an Potentialen ausgestattet, u. a. mit

- Beziehungsfähigkeit,
- Fähigkeit zu sinnlicher und emotionaler Wahrnehmung,
- Neugier und Kreativität,
- Lust auf Leben und Lernen,
- Anstrengungsbereitschaft,
- Konzentrationsfähigkeit.

Damit sind Kinder von Geburt an aktiv Lernende und in der Lage, sich zu entwickeln und sich Kompetenzen anzueignen. Wir wissen heute: Kinder lernen nicht, weil wir ihnen etwas beibringen, sondern durch eigenen Antrieb und durch die Erfahrungen, die sie selbst machen.«

(*Kinderarche Sachsen (2015), Einleitung Pädagogische Fachstandards, 2*)

2 Die Wahrnehmung von Menschen und die ›Optik der Programme‹

»Werke der Barmherzigkeit« hat die Tradition das caritative Engagement genannt. Auch diese Formulierung muss in der Perspektive des *Empowerments* präzisiert werden. Die ›Barmherzigkeit‹ diakonischer Praxis ist jedenfalls nicht als paternalistische Fürsorge zu verstehen. Eher lässt sie sich davon inspirieren, Menschen in der Perspektive der befreienden Liebe Gottes zu begleiten. Barmherzigkeit ist in dieser Perspektive untrennbar verbunden mit einem Engagement für Gerechtigkeit, Menschenrechte und Freiheit. Diakonische Praxis ist eine Leidenschaft für die Möglichkeiten der Menschen.

Unter den strukturellen Bedingungen der Gegenwart wird die diakonische Arbeit allerdings durch eine Vielzahl rechtlicher, sozialpolitischer, ökonomischer und professioneller Aspekte mitbestimmt. Niklas Luhmann hat schon zu Beginn der 1970er Jahre darauf hingewiesen, dass die moderne Soziale Arbeit nicht primär über die Wahrnehmung eines Menschen und seines Assistenzbedarfs, sondern vielmehr über vorgegebene Unterstützungsprogramme organisiert wird. Der »Schwerpunkt der Durchführung sozialer Hilfe« liege »in Entscheidungsprogrammen – das heißt Regeln, nach denen die Richtigkeit von Entscheidungen beurteilt wird. Im großen und ganzen bestimmt die Optik der Programme das, was an sozialer Hilfe geschieht, bzw. nicht geschieht« (Luhmann 2005, 177f.). Die Folge der strukturell weitgehend vorprogrammierten Unterstützung besteht nicht zuletzt darin, dass der Unterstützungsbedarf eines Menschen nicht als solcher, sondern nur auf dem Umweg über die finanziellen und rechtlichen Entscheidungskriterien in den Blick kommt. »Die helfende Aktivität wird nicht mehr durch den Anblick der Not, sondern durch einen Vergleich von Tatbestand und Programm ausgelöst« (Luhmann 2005, 179).

Die Zahl sozialrechtlicher Beurteilungs- und Entscheidungskriterien sowie an zielgruppenspezifisch konditionierten Unterstützungsprogrammen ist seit Luhmanns Diagnose weiter angewachsen. Dazu kommen strukturelle Transformationsprozesse für Akteure im Dritten Sektor insgesamt. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ist das Bedarfsdeckungsprinzip durch das Leistungsprinzip ersetzt worden. Die Träger sozialer Arbeit sind damit in ein System von Leistungsvereinbarungen auf der Basis von Wirtschaftlichkeits- und Qualitätssicherungsgrundsätzen integriert worden. Seither hat der Prozess der Vermarktlichung des Sozialstaates und Ökonomisierung der Sozialen Arbeit weiter zugenommen. Die Spielräume von Trägern und Einrichtungen, auf Notlagen und Hilfebedarfe zu reagieren, haben sich verringert. Die von Luhmann beschriebene Steuerung durch Programme ist mit einer weitreichenden Marktsteuerung verwoben.

Diakonische Profilbildungsprozesse erfolgen durchgängig unter diesen Rahmenbedingungen und werden durch sie mitbestimmt. In der Befragung von Geschäftsführer_innen der Diakonie Sachsen wurde die »Finanzierbarkeit qualitativ guter sozialer Arbeit« als eine zentrale Herausforderung für gegenwärtige und künftige diakonische Arbeit benannt (vgl. Kap. 1). Auch in den Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes ist wiederholt von den schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen die Rede gewesen. Danach beschränken engere finanzielle Bedingungen, wachsende bürokratische Vorgaben und unsichere Planungsprozesse die Spielräume für die diakonisch profilierte Praxis.

»Die finanziellen Spielräume sind in den letzten Jahren immer enger geworden. Mich berührt es beispielsweise sehr schmerzhaft, dass wir Eigenmittel aus Spenden, aus Beiträgen oder möglicherweise auch aus Mehrerlösen für die Regelfinanzierung an anderer Stelle einsetzen müssen. Für den freien Spielraum, den wir als Diakonie brauchen, nämlich in Notsituationen intervenieren zu können, haben wir eigentlich gar keine Mittel zur Verfügung.«

(Gerd Lehmann, Geschäftsführer der Diakonie Bautzen)

3 Ressourcen und Potentiale unterstützen

Träger und Einrichtungen wenden unter den erläuterten Rahmenbedingungen viel Energie dafür auf, um die Arbeit mit Adressat_innen diakonisch zu profilieren. Regelmäßig stehen sie dabei vor der Herausforderung, den in konkreten Situationen erkennbaren Bedarf an Unterstützung mit den Möglichkeiten bestehender Programme und den Bedingungen von Leistungsträgern zu verknüpfen. Indem sie Chancen innerhalb der Rahmenbedingungen nutzen, Leistungsträger von Projektideen überzeugen, Förderprogramme erschließen, Finanzierungspartner_innen gewinnen und/oder eigenfinanzierte Anteile aufbringen, können sie auf spezifische Bedarfslagen reagieren.

Menschen dabei zu unterstützen, ihre Ressourcen entdecken und Potentiale entfalten zu können, bedeutet vor dem Hintergrund der Kriterien diakonischer Profilbildung, Formen der Beratung, Begleitung, Bildung und Assistenz für die folgenden Erfahrungs- und Entwicklungsprozesse zu gestalten (siehe Kap. 3.3):

- *Individuelle Stärkung:* Im Mittelpunkt steht, Menschen darin zu unterstützen, ein möglichst selbstbestimmtes, selbstverantwortliches und für sie zufriedenstellendes Leben führen zu können.
- *Soziale Inklusion:* Menschen machen Gemeinschaftserfahrungen und erleben gesellschaftliche Teilhabe. Sie erfahren soziale Zugehörigkeit und Wertschätzung. Sie werden unterstützt, soziale Netzwerke aufzubauen und zu pflegen.
- *Spirituelle Sensibilität:* Menschen können ihre individuellen Sinn-, Lebens- und Glaubensfragen thematisieren und haben Gesprächsorte, -partner und -gelegenheiten, um sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen. Sie finden Rituale und Ausdrucksformen für ihre eigene Spiritualität.

Darüber hinaus sind für die Gestaltung der diakonischen Praxis mit den Adressat_innen auch die übrigen beiden Kriterien maßgeblich:

- *Solidarische Anwaltschaftlichkeit:* diakonische Arbeit versteht sich als menschenrechtsbewusste Praxis und setzt sich in der Beziehung zur gesellschaftlichen Öffentlichkeit, zu Politik, Wirtschaft oder Recht für die Würde und Rechte der von ihr begleiteten Menschen ein.
- *Ethische Reflexivität:* die diakonische Arbeit wird angesichts unklarer Entscheidungssituationen, unerwünschter Folgen, unübersichtlicher Konflikte oder konfligierender Werte von ethischen Reflexionsprozessen und verantwortungsbewussten Entscheidungen begleitet.

In den professionellen Praxissituationen sind die angeführten Dimensionen kaum voneinander zu trennen, sondern regelmäßig miteinander verwoben.

In den folgenden Beispielen aus den Modelleinrichtungen wird deshalb nur zum Zweck der besseren Veranschaulichung der besondere Bezug auf eine der Dimensionen herausgearbeitet.



Analysieren Sie in einem Team ein ausgewähltes Handlungsfeld in Bezug auf die Frage, in welcher Weise die fünf Dimensionen des diakonischen Profils in ihm zur Geltung kommen. Methodisch kann dazu bspw. ein Kreis genutzt werden, der in fünf Feldern jeweils eine der Dimensionen enthält. Mit Punkten, die entweder weiter zur Mitte (-) oder weiter zum Kreisbogen (+) hin aufgeklebt werden, lässt sich verdeutlichen, ob diese Dimension besser oder weniger gut berücksichtigt ist. Es können alternativ auch konkrete Inhalte auf kleinere Moderationskarten geschrieben und in analoger Weise auf den Kreis aufgeklebt werden. Das entstandene Bild kann zum Ausgangspunkt für weitere Erörterungen werden: worin liegen bestimmte Beobachtungen begründet? Welche Barrieren und Herausforderungen stehen der Umsetzung gewünschter Aspekte entgegen? Wo liegen Ressourcen, um diese Aspekte realisieren zu können?

3.1 Individuelle Stärkung oder: Jugendliche mit und ohne Migrationserfahrung unterstützen

Als ab dem Spätsommer 2015 eine große Zahl von Geflüchteten nach Deutschland kam, entstand für die diakonischen Träger die Aufgabe, in kurzer Zeit und unter teilweise improvisierten Bedingungen ein tragfähiges Netz der Unterstützung zu knüpfen. Auch Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes haben sich spontan engagiert und kreativ an der Entwicklung von Hilfsstrukturen beteiligt. So sind Wohnangebote geschaffen, Beratungs- und Bildungsangebote entwickelt und vielfältige ehrenamtliche Helfer_innen einbezogen worden. Besondere Aufmerksamkeit hat die Gruppe der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge erfahren. Sowohl die *BBW-Leipzig-Gruppe* wie auch die *Kinderarche Sachsen* und die *Diakonie-Stadtmission Dresden* haben Wohngruppen aufgebaut und Bildungsangebote für diese Personengruppe entwickelt. Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* hat dabei einen besonderen Weg eingeschlagen. Sie hat in einem ehemaligen Hotel drei Wohngruppen für 28 Jugendliche im Alter zwischen 13 und 17 Jahren eingerichtet. Das Besondere des Konzeptes besteht darin, dass hier junge Menschen mit und ohne Migrationserfahrung in den Wohngruppen zusammenleben. »Die Hälfte [...] sind deutsche Jugendliche, die aufgrund verschiedener häuslicher Verhältnisse nicht mehr bei ihren Eltern



»Unter dem großen Ziel der Selbständigkeit bieten wir ein Lebens- und Lernfeld, in dem Jugendliche vieler Nationen gemeinsam einen Lebensort haben, an dem sie sicher sind und gemeinsam positive Erlebnisse haben, aber auch Fehler machen dürfen. Die Jugendlichen werden dabei unterstützt, damit sie sich in ihrer Persönlichkeit stabilisieren können, eine Perspektive hinsichtlich Schule und Ausbildung entwickeln, ein Netzwerk bilden, auf welches sie zurückgreifen können und so auf Grundlage eigener Wünsche und Ziele in ein selbständiges und selbstbestimmtes Leben übergehen können.«

(*Diakonie-Stadtmission Dresden 2016, 8*)

leben können. Die andere Hälfte sind Jugendliche aus Syrien, Afghanistan und Äthiopien, die [...] allein, ohne Eltern, aus ihrer Heimat nach Deutschland geflohen sind« (*Diakonie-Stadtmission Dresden* 2016, 7). In den familienähnlichen Wohngruppen leben Mädchen und Jungen mit und ohne Fluchterfahrung gemeinsam. Alle gehen zur Schule oder haben einen Ausbildungsplatz. Im Rahmen der wöchentlichen Gemeinschaftsveranstaltungen findet ein moderierter Austausch zu Themen wie Musik, Religion, Bildung oder auch zur gesellschaftlichen Stellung von Mann und Frau statt.

3.2 Soziale Inklusion oder: Aktionen, um Vielfalt zur Normalität werden zu lassen

Seit die Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2009 das UN-Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen ratifiziert hat, ist durch den mit der Konvention verbundenen Begriff der Inklusion ein tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungsprozess angestoßen worden. »Es geht nicht mehr um die Integration einer kleinen abweichenden Minderheitsgruppe in die ›normale‹ Mehrheit. Vielmehr soll die Gemeinschaft so gestaltet werden, dass niemand aufgrund seiner Andersartigkeit herausfällt oder ausgegrenzt wird« (EKD 2014, 7). Vielfalt soll wertgeschätzt und zur Normalität werden: es ist normal, verschieden zu sein.

Auch für die Diakonie vollzieht sich im Zeichen von Inklusion ein Transformationsprozess. Er muss innerhalb spannungsvoller Koordinaten gestaltet werden: Die Etablierung inklusiver Strukturen, Praktiken und Kulturen muss mit den Interessen der Betroffenen, den finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen, den bestehenden Unterstützungsstrukturen und weiteren Bedingungen zu einer realistischen Entwicklungsperspektive verbunden werden. Seit einigen Jahren haben sich Aktionspläne als geeignete Instrumente für solche Gestaltungsprozesse bewährt. Von den Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes hat sich neben der *Herrnhuter Diakonie* (vgl. Kap. 5, Modul 7 (2)) auch die *BBW-Leipzig-Gruppe* einen »Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention« gegeben.

Handlungsfeld B: Beteiligung - B1: Die Teilnehmenden kennen und nutzen ihre Rechte.	
<p>Zur Umsetzung des Aktionsplans wurden die Teilnehmenden über ihre Rechte und Möglichkeiten der Beteiligung informiert.</p> <p>Die Teilnehmenden bekommen ihre Rechte ausgehändigt und erklärt (z. B. Wahl der begleitenden Hilfen, Wohnform und Mitbewohner, Anmietung und Ausstattung von Außenwohnungen). Sie werden ebenfalls über ihre Rechte, z. B. im Rahmen des Persönlichen Budgets, aufgeklärt.</p> <p>Zu Beginn und regelmäßig über alle Bereiche werden die Teilnehmenden informiert und aufgeklärt, welche Rechte sie haben und wann und wie sie diese anfordern können. Es werden eine behinderungsspezifische Förderung zur Wahrnehmung der Rechte und Eigenverantwortung angeboten und Fähigkeiten zur Selbstbestimmung und Mitbestimmung entwickelt.</p> <p>Die Teilnehmenden werden über die Teilnehmendenvertretung informiert.</p> <p>Aktuelle Verfahren und laufende Entwicklungen sind für die Teilnehmenden transparent gestaltet. Sie werden aktiv darüber informiert.</p>	<p>Zur Umsetzung des Aktionsplans fördern die Mitarbeitenden die Beteiligung und Eigenverantwortung der Teilnehmenden.</p> <p>Es herrscht ein beteiligungsfreundliches Klima, in dem die Beteiligungsrechte in allen Bereichen konsequent umgesetzt (Einbindung in Reha-Gespräche, Arbeitsgruppen, Entscheidungen etc.) werden.</p> <p>Mitarbeitende arbeiten mit dem Ziel, Teilnehmende in eine betriebliche Ausbildung (z. B. Vorzahrte Ausbildung mit BBW VamB) zu integrieren.</p> <p>Mitarbeitende fördern die eigenverantwortliche Umsetzung der Ausbildung, ein selbstständiges Leben (auch Kostentransparenz) und die Entwicklung beruflicher Perspektiven (z. B. selbstständige Planung von betrieblichen Ausbildungsanteilen / betrieblicher Ausbildung durch die Teilnehmenden).</p> <p>Die Teilnehmenden werden zur Mitwirkung in der Teilnehmendenvertretung motiviert.</p> <p>Angebote zur Mitsprache außerhalb des BBW (Jugendparlament, Vereine, Verbände, Veranstaltungen...) werden gesucht und gefördert.</p> <p>Es wird eine Ehemaligenbefragung durchgeführt und erhoben, was die Eigenverantwortung gefördert und was sie gebremst hat.</p>

Fig. 43: Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in der BBW-Leipzig-Gruppe 2016, 29

Er gilt für den Zeitraum von 2016 bis 2020 und umfasst Maßnahmen innerhalb von drei Handlungsfeldern: Rahmenbedingungen, Beteiligung sowie Information und Kommunikation. Ihnen werden jeweils zwei Globalziele zugeordnet, die dann durch detaillierte Zielstellungen konkretisiert werden. Für das Handlungsfeld »Beteiligung« sind dies beispielsweise die Globalziele »Empowerment« und »Mitbestimmung«. Um das Inklusionsanliegen auch strukturell sicherzustellen, wird die »Umsetzung des Aktionsplans [...] als Unternehmensziel beschlossen und im Leitbild festgeschrieben« (BBW-Leipzig-Gruppe 2016, 28). Ein/e Inklusionsbeauftragte/r übernimmt die Gesamtverantwortung und erhält ein Budget für die Maßnahmen. Mitarbeitende werden einbezogen und im entsprechenden Zeitumfang freigestellt. »Die Umsetzung des Aktionsplans wird regelmäßig überprüft« (ebd.). In den sechs Feldern des Aktionsplanes werden eine Vielzahl von konkreten Zielen formuliert. Während es im Handlungsfeld »Beteiligung« (vgl. Fig. 43) vor allem um die Sicherstellung partizipativer Verfahren geht, werden im Handlungsfeld »Information und Kommunikation« zahlreiche Maßnahmen u. a. für eine barrierefreie Kommunikation (u. a. leichte Sprache, Gebärdensprache, Bilder, Symbole und Piktogramme) sowie zur Etablierung einer wertschätzenden Unternehmens-, Feedback- und Sprachkultur beschrieben. Der Aktionsplan gilt als Startpunkt für einen auf Dauer angelegten Prozess, durch den Vielfalt als Normalität wertgeschätzt wird.

3.3 Spirituelle Sensibilität oder: Gesprächsmöglichkeiten für die »großen Fragen«

Eine besondere Kompetenz der Diakonie besteht darin, die spirituelle und religiöse Dimension des Lebens mit in ihre Arbeit einzubeziehen. Menschsein ist untrennbar damit verbunden, Fragen nach Ursprung und Ziel, Sinn und Bedeutung des Lebens zu stellen. Menschen fragen damit nach einem Grund, der das gemeinschaftliche und individuelle Leben trägt, der es als bedeutungsvoll und anerkannt erschließt. Wenn sich Christ_innen dieser Fragen vergewissern, bringen sie die großen Erzähltraditionen der Bibel ins Gespräch, die kraftvoll ausdrücken, wie Gott das menschliche Leben trägt, befreit, erneuert und vollendet. Christ_innen finden in dieser Tradition eine Sprache, in der sie fragen, danken, loben, zweifeln oder klagen können. In Andachten, Gottesdiensten oder persönlichen Gebeten können sie im Gespräch mit dieser Erzähltradition ihre eigene Stimme und Sprache finden. Die christliche Thematisierung der großen Fragen wird allerdings nicht von allen Menschen geteilt. Während in Sachsen Ende 2015 lediglich 22,4 % der Bevölkerung einer der beiden großen christlichen Kirchen angehört haben (Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2016, 147), ist diese Zahl unter den Adressat_innen diakonischer Arbeit deutlich geringer. Selbstverständlich ist auch hier zu differenzieren. An der Gesamteinschätzung kann aber kein Zweifel bestehen. In den »Hilfen zur Erziehung« lässt sich die religiöse Distanz bspw. besonders stark beobachten. Matthias Lang, der Vorstandsvorsitzende der *Kinderarche Sachsen*, begründet diese Fremdheit damit, »dass die Kinder so viele Probleme mit sich haben, dass für sie dieses Thema nicht ansteht«. Wenn sie nicht ausdrücklich mit dem Christentum in Verbindung gekommen seien, sei »das Thema für sie so weit weg, weil es in der Gesellschaft so weit weg ist.«

Trotzdem stellen auch Menschen, die keine Bezüge zu einer religiösen Tradition haben, die großen Lebensfragen. Sie fragen nach dem, was ihr Leben trägt, worauf sie sich verlassen können und wofür es sich zu leben lohnt. Sie stehen der christlichen Tradition fremd gegenüber und suchen für sich dennoch nach Formen, um ihre Fragen zur Sprache zu bringen.

Eine wiederum eigene Perspektive erhält das Thema in der Arbeit mit Menschen, die sich einer anderen als der christlichen Religion zugehörig fühlen. So haben beispielsweise zahlreiche diakonische Träger Unterstützungsformen für geflüchtete Menschen entwickelt: Wohnheime, Wohngruppen, Bildungsangebote usw. In diesem Arbeitsfeld begegnen sich Menschen mit unterschiedlichen kulturellen, weltanschaulichen und religiösen Wurzeln. Religion spielt für viele eine wichtige, für manche aber auch eine untergeordnete Rolle. In solchen Arbeitskontexten bedarf es einer sensiblen Kommunikation, die die Bedürfnisse der Menschen wahrnimmt, kulturelle Prägungen anerkennt, Privatheit achtet und gemeinschaftliche spirituelle Ausdrucksformen ermöglicht.

Die besondere Kompetenz der Diakonie besteht vor diesem Hintergrund darin, für Sinn-, Lebens- und Glaubensfragen sensibel zu sein und ihnen Raum zur Darstellung und Artikulation zu geben. Dabei ist es von besonderer Wichtigkeit, dass die betreffenden Menschen selbst im Mittelpunkt stehen und die Subjekte ihrer Fragen sind. Dietrich Bonhoeffer hat in seinen Briefen aus der Tegelers Haft eindrücklich davor gewarnt, die Verzweiflung von Menschen religiös zu instrumentalisieren. Er erblickte darin das unvornehme »Ausnutzen der Schwäche eines Menschen zu ihm fremden, von ihm nicht frei bejahten Zwecken« (Bonhoeffer 1998, 478). Menschen benötigen für ihre Sinn-, Lebens- und Glaubensfragen authentische Gesprächspartner_innen. Selbstverständlich ist es wichtig, dass diese Partner_innen eine reflektierte Identität in Bezug auf Religiosität und Spiritualität haben. Adressat_innen erwarten mit Recht, dass in Einrichtungen der Diakonie der Bezug zur christlichen Tradition regelmäßig hergestellt wird. Die Sensibilität für spirituelle und religiöse Fragen drückt sich aber nicht zuletzt darin aus, dass die Betroffenen ihre eigenen Antworten und Ausdrucksmöglichkeiten für die Fragen finden, von denen sie ergriffen sind.

Die Spiritualität in der Diakonie hat unterschiedliche Gesichter. Einerseits werden in vielen Bereichen die grundlegenden Formen christlicher Religiosität ganz selbstverständlich praktiziert. Der Geschäftsführer der *Diakonie Bautzen*, Gerd Lehmann, erblickt den Schwerpunkt in der Altenpflege darin, »die Möglichkeiten zu nutzen, um Menschen im Alter eine geistliche Heimat in unseren Einrichtungen zu geben. Menschen, die keinen Bezug zum Glauben haben, sollen die Möglichkeit erhalten, Bezüge zu finden.« Entsprechend dieser Schwerpunktsetzung werden in den Pflegeeinrichtungen regelmäßig Andachten und Gottesdienste gefeiert. In den Wohngemeinschaften werden Tischgebete gesprochen und die Tageslosung gelesen.

Andererseits bemühen sich Träger auch um religiöse Sprachformen, die sensibel für die vielfältigen Hintergründe und Fragen heterogener Gruppen sind. In der *BBW-Leipzig-Gruppe* wird bewusst nach unterschiedlichen religiösen Ausdrucksmöglichkeiten gesucht. Volker Klein vom Theologischen Dienst formuliert:

»Es sollen Sprache und Formen für die Zielgruppen gefunden und damit experimentiert werden.« Seine Kollegin Johanna Stein ergänzt: »Die religiöse Dimension des Alltags (Religion als Lebensdeutung) ist präsent, d. h. der Bezug auf das Göttliche/Jenseitige wird bewusst gehalten durch die Rede von Gott (Andachten/Impulse [...]), durch das Reden über Lebensthemen/Grenzhemen des Lebens, gemeinschaftliches Leben«. In Andachten, Gottesdiensten und Meditationen schlägt sich dies in unterschiedlichen Gestaltungsformen nieder.



»Wir haben ein großes Herz für unterschiedliche Formen und Ausdrucksmöglichkeiten von Spiritualität. Bei allem, was strikt nach Formalismus aussieht, haben wir das Gefühl, dass es wahrscheinlich eher sekundär ist. Man muss, wenn man mit Menschen arbeitet, darauf schauen, was sich hinter einer bestimmten Form verbirgt. Da entdeckt man ganz viel Religiöses, was man auf den ersten Blick gar nicht so etikettieren würde.«

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

Ein Projekt religionssensibler Arbeit ist in der *Diakonie-Stadtmission Dresden* entwickelt worden. Seit 2007 wird hier Jugendlichen in stationären Wohngruppen jährlich die Möglichkeit zum Pilgern angeboten. Sechs Jugendliche im Alter von 15 bis 18 Jahren und drei Pädagog_innen gehen zwei bis drei Wochen lang eine Wegstrecke auf dem spanischen Jakobsweg. Anfangs waren es nur junge Männer. Mittlerweile ist die Gruppe gemischtgeschlechtlich. Das Pilgern hat das Ziel, die Jugendlichen darin zu bestärken, Krisensituationen nicht auszuweichen. Sie sollen entdecken und erfahren können, sich ein Ziel zu setzen und ihren Plan zum Abschluss zu bringen. Aber auch: sie sollen Gelegenheit zur Auseinandersetzung mit biographischen Erfahrungen und Lebensfragen erhalten. Jede Gruppe bereitet sich ausführlich auf die Reise vor: Der Rucksack wird probegepackt. Schuhe werden eingelaufen. Es wird geklärt, was auf dem langen Weg dringend und was nicht gebraucht wird. Auch die Bedeutung des Pilgerns gehört zu den Vorbereitungsthemen. Kaum einer der Jugendlichen hat religiöse Bezüge. Während des Pilgerns machen sie intensive Erfahrungen mit sich und der Gruppe. Krisen müssen durchlebt und Konflikte bearbeitet werden. Am Beginn jeder Tagesetappe steht eine Andacht, die von den Pädagog_innen gehalten wird. Für das Ankommen entwickelt die Gruppe ihre eigenen ritualisierten Formen. Auf dem Weg ergeben sich regelmäßig neue Gesprächssituationen und -partner_innen. Viele der Jugendlichen haben das Bedürfnis, biographische Erfahrungen zu erzählen und aufzuarbeiten. Für einige von ihnen verändern sich im Laufe von zwei, drei Pilgerfahrten Wahrnehmungen, Gefühle und Interpretationen. Reinhard Fries, der Abteilungsleiter der Jugendhilfe, erzählt von einem 15-jährigen Jugendlichen, dessen Mutter wenige Tage vor dem ersten Pilgern gestorben war. Er durchlebte eine schwere Krise, war kaum belastbar. Trotz anfänglicher Blockaden nahm er auch in den folgenden beiden Jahren am Pilgern teil. Als die Gruppe am Kap Finisterre, an der spanischen Atlantikküste, ankam, fand er für sich ein Ritual des Loslassens.

»Am Anfang war D. sehr verzweifelt. Er hatte überhaupt kein Durchhaltevermögen. Auf dem Weg durch die Pyrenäen hat er sich mit einem Mal hingeworfen und geweigert, noch weiter mitzulaufen. Wir haben ihn mehr als eine Stunde zu motivieren versucht, weiter zu gehen. Später stabilisierte er sich. Er fand einen Rhythmus und konnte mit der Belastung umgehen. Allmählich begann er dann, die Themen anzusprechen, die ihn bewegten. Während des Pilgerns hat er Stück für Stück seine Kindheit aufgearbeitet. Von mir als Pädagogen wollte er oft wissen, wie ich in bestimmten Situationen mit meinen Kindern umgehe. Den gesamten Weg hatte er einen selbst geschnitzten Pilgerstab und ein Foto seiner Mutter dabei. Im dritten Jahr erreichten wir Kap Finisterre an der Atlantikküste. Viele werfen dort, einer alten Tradition folgend, ihre Schuhe ins Meer. Als wir am Felsen standen und auf das Meer blickten, wickelte er das Foto um den Pilgerstab und warf beides von den Klippen.«

(Reinhard Fries, Leiter der Abteilung Kinder, Jugend und Familie in der Diakonie-Stadtmission Dresden)

Sinn- und Lebensfragen werden in diesem Projekt der Jugendhilfe situativ aufgegriffen und unter der Regie der Jugendlichen thematisiert. Das gemeinsame Pilgern eröffnet Gelegenheiten, um sensibel über Lebensfragen sprechen und spirituellen Aspekten Raum geben zu können.

Viele Adressat_innen diakonischer Arbeit haben wenig Bezüge zur Kirche und verstehen sich selbst nicht als religiös. Gleichwohl stellen sie Fragen nach dem Sinn und Ziel ihres Lebens, Fragen, die auch eine religiöse Dimension haben. Das Konzept einer religionssensiblen Arbeit nimmt solche Fragen auf. Es zielt darauf, Menschen in ihrer Lebenswelt, ihrem existentiellen Ringen, ihren Sehnsüchten, Hoffnungen, Sorgen und Ängsten wahrzunehmen und zu begleiten. Dabei können religiöse Spuren identifiziert und versprachlicht werden (vgl. Lechner/Gabriel 2009). Tauschen Sie sich in einem Team darüber aus, was religionssensible Arbeit in einem von Ihnen ausgewählten Handlungsfeld bedeutet!

- Welche Lebens- und Sinnfragen werden von den Menschen gestellt?
- Welche religiösen/spirituellen Aspekte werden dabei thematisiert?
- Was brauchen die Menschen, damit sie eine Sprache für sich finden?
- Wie können religionssensible Gesprächsformen gestaltet werden?
- Welche religiösen Sprachformen eignen sich, um die Fragen aufzugreifen?
- Wie können Andachten, Gottesdienste, Meditationen usw. gestaltet werden?

3.4 Solidarische Anwaltschaftlichkeit oder: Interventionen für Ausgeschlossene
Wir »erheben [...] unsere Stimme für diejenigen, die nicht gehört werden«, heißt es im Leitbild der Diakonie. Sie betont damit ihre Verantwortung gegenüber Menschen, die ausgeschlossen und benachteiligt sind. Diese sozialetische Sensibilität ist tief in der jüdisch-christlichen Tradition verankert. Die Formulierung aus dem Leitbild geht selbst auf eine biblische Aufforderung zurück: »Tu deinen Mund auf für die Stummen und für die Sache aller, die verlassen sind. Tu deinen Mund auf und richte in Gerechtigkeit und schaffe Recht dem Elenden und

Armen« (Spr 31,8f.). In der Theologie der Gegenwart wird dieses biblische Ethos als ›Option für die Armen‹ beschrieben. Sie beschreibt die Verpflichtung, Ausgrenzungen zu überwinden und sich für Teilhabe einzusetzen. Aus der ›Option für die Armen‹ resultiert für die Diakonie eine sozialanwaltschaftliche Verantwortung. Sie konkretisiert sich in einer menschenrechtsbasierten, solidarischen und inkludierenden Praxis. In Modul 8 wird der sozialanwaltschaftliche Anspruch der Diakonie ausführlich thematisiert.

Anwaltschaftlich agiert die Diakonie überall dort, wo sie sich für die Rechte engagiert: *individuell*, wenn sie Menschen berät, begleitet und advokatorisch unterstützt – *gesellschaftlich*, wenn sie an der Gestaltung gerechter Strukturen mitwirkt oder gegenüber Politik, Wirtschaft, Recht usw. ihre Stimme erhebt.

Ein Beispiel für das anwaltliche Handeln im *politischen* Raum ist die u. a. vom Diakonie-Bundesverband initiierte Online-Petition gegen Kinderarmut ›Jedes Kind ist gleich viel wert‹. Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* hat auf ihrer Homepage dazu aufgerufen, die Petition zu unterzeichnen. Auf der Website wurden Informationen zur wachsenden Zahl der von Armut betroffenen Kinder und zu den Folgen für ihren weiteren Lebenslauf gegeben. Anschließend hieß es: »Mit einer Online-Petition machen Diakonie und andere Wohlfahrts- und Sozialverbände daher zusammen mit Familien- und Kinderrechtsorganisationen seit dem 6. Dezember 2016 gemeinsam mit der Nationalen Armutskonferenz auf das drängende Problem der Kinderarmut in Deutschland aufmerksam. Sie fordern eine einheitliche Geldleistung für alle Kinder, die das Existenzminimum sichert.« Die konkreten Forderungen der Petition wurden ausführlicher erläutert. Ein Link leitete direkt zu ihrer möglichen Unterzeichnung weiter.

Anwaltschaftlich handeln Mitarbeiter_innen aber auch in der *personalen* Beziehung zu ihren Adressat_innen. Das geschieht beispielsweise dort, wo sich Mitarbeiter_innen für die Rechte von Menschen einsetzen oder sie bei der Wahrnehmung ihrer Rechte unterstützen. Eine ehrenamtliche Mitarbeiterin des ambulanten Hospizdienstes Zittau berichtete beispielsweise davon, wie sie sich gegenüber einem Krankenhaus dafür eingesetzt hat, dass Angehörige die Gelegenheit erhalten, sich in der Klinik von ihren Verstorbenen zu verabschieden. Der konkrete Fall zeigt zugleich, dass solche Bemühungen nicht selten auch keinen Erfolg haben. Als konkrete Wahrnehmung eines anwaltschaftlichen Mandats sind sie dennoch sinnvoll und notwendig.



»Ich habe erlebt, dass einer unserer Adressaten während der Nacht in der Klinik verstorben ist und als die Angehörigen sich am folgenden Morgen verabschieden wollten, bereits abgeholt worden war. Ich habe darum gebeten, dass sich die Angehörigen verabschieden können. Mir wurde gesagt, das könne ja später das Bestattungsunternehmen ermöglichen. Anschließend hatte ich einen regen Schriftverkehr mit der Klinik und habe deutlich gemacht: Angehörige müssen Gelegenheit haben, sich im Krankenhaus zu verabschieden! Leider hatten meine Bemühungen an dieser Stelle keinen Erfolg: die Toten werden weiterhin unmittelbar nach dem Versterben dem Bestattungsunternehmen übergeben.«

(Margit Heinrich, ehrenamtliche Mitarbeiterin im ambulanten Hospizdienst Zittau)

3.5 Ethische Reflexivität oder: Vermeidung von Zwang in der Pflege

In ihrer Arbeit mit Adressat_innen werden Mitarbeitende nicht selten mit ethischen Konfliktsituationen konfrontiert. In solchen Fällen ist es unerlässlich, dass die vorliegenden Probleme reflektiert, Handlungsalternativen entwickelt, Entscheidungen getroffen und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Verantwortung tragen in ethischen Konfliktsituationen einerseits die beteiligten Personen, andererseits aber auch die Unternehmen. Ethikkomitees oder ethische Fallbesprechungen sind Beispiele, wie in Organisationen ethische Reflexivität verankert werden kann (vgl. Kap. 5, Modul 2 (4)). Dabei sind nicht nur aktuell herausfordernde Dilemmata abzuwägen. Genauso geht es um die präventive und strukturelle Vermeidung von ethischen Konflikten. Diese stellen sich in den unterschiedlichen Handlungsfeldern je spezifisch, häufig aber in wiederkehrenden, typischen Konstellationen. Ethikkomitees können für solche Situationen Leitlinien erstellen. Alternativ können auch Arbeitsgruppen Qualitätsstandards für bestimmte Konfliktsituationen erarbeiten. Neben der Verständigung über Handlungsrichtlinien bedarf es aber noch weiterer Aktivitäten. Dabei ist an Maßnahmen zur Etablierung von Handlungsalternativen, deren strukturelle Absicherung sowie die entsprechende Qualifizierung von Mitarbeitenden zu denken.

Ein Beispiel für die präventive Vermeidung ethischer Konfliktsituationen ist die Verankerung von Maßnahmen im Kontext der Pflege, mit denen freiheitsentziehende Maßnahmen vermieden und Praktiken zur Sturzprophylaxe umgesetzt werden. Zwangsmaßnahmen wie Bettgitter, Fixierungen, sedierende Medikamente u. a. sind bei nichteinwilligungsfähigen Personen nur zulässig, »um einen drohenden erheblichen gesundheitlichen Schaden abzuwenden« (§ 1906, Abs. 3, Ziff. 3 in Verb. m. Abs. 4 BGB). Die Genehmigung des Betreuers bzw. der Betreuerin sowie des Betreuungsgerichtes müssen vorliegen. Aus bundesweiten Untersuchungen ist bekannt, dass Fixierungen in der Pflegepraxis nicht selten auch ohne diese Genehmigung vorgenommen werden, um bspw. unruhige Bewohner_innen zu beruhigen bzw. Stürze zu vermeiden (vgl. Klie/Pfundstein 2005). Unabhängig von dieser Feststellung, die nicht verallgemeinert und für jede Einrichtung unterstellt werden darf, wird die Aufgabe, Zwangsmaßnahmen so weit wie möglich zu vermeiden, allgemein betont. In mehreren Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes wird intensiv an der Umsetzung dieses Ziels gearbeitet. In der *Herrnhuter Diakonie* ist innerhalb eines Qualitätszirkels an einem entsprechenden Qualitätsstandard gearbeitet worden. Der Theologische Vorstand, Volker Krolzik, berichtet vom Pflegeheim am Hauptsitz des Trägers, »das stolz darauf ist, fast keine freiheitsentziehenden Maßnahmen anzuwenden«. Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* hat ein umfangreiches Projekt zur Sturzprävention und zur Vermeidung freiheitsentziehender Maßnahmen durchgeführt. Neben mobilisierenden Aktivitäten wurden auch geeignete Pflegehilfsmittel wie bspw. Niedrigpflegebetten oder Sturzmatten angeschafft. Pflegekräfte sind parallel in der Sturzprophylaxe geschult worden.

Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gehört bspw. das Verhältnis von Nähe und Distanz zu den Themen, die ethische Reflexion und professionelle Klärung verlangen. Die *Kinderarche Sachsen* hat dazu eine Handlungsanleitung entwickelt und

im Qualitätsmanagement verankert. Für den Bereich der »Hilfen zur Erziehung« behandelt die Leitlinie verschiedene Aspekte der professionellen Beziehungsgestaltung wie bspw. die Trennung von persönlich und privat oder die persönliche Anrede. In einem zweiten Kapitel stehen Körperlichkeit, Intimität und Sexualität im Mittelpunkt. Hier werden u. a. Hinweise für die körperliche Zuwendung in der professionellen Erziehung gegeben. Als allgemeine Regel gilt, dass körperliche Nähe nur dort praktiziert wird, wo sie pädagogisch begründet und verantwortet werden kann. Die Wahrung der Privatsphäre und die sexual-pädagogische Arbeit sind einige der weiteren Themen dieses Kapitels. Ein drittes Hauptkapitel gilt dem Umgang mit Macht. Für Konflikt- und Gewaltsituationen wird hier der Hinweis gegeben, »andere (pädagogische) Fachkräfte, weitere Erwachsene, gegebenenfalls auch Polizei oder Notarzt zu Hilfe« zu holen. »Es gilt generell: So viel Gegengewalt wie nötig, so wenig wie möglich. Ziel der pädagogischen Fachkraft muss es sein, mit ihrem Handeln den Schwächeren zu schützen und die Situation zu entschärfen (Deeskalation)« (*Kinderarche Sachsen, Handlungsanleitung Nähe und Distanz im pädagogischen Alltag, Handlungsanleitung HzE, 5*). Die Handlungsanleitung der *Kinderarche Sachsen* beschreibt auch unterschiedliche Möglichkeiten für die betreuten Kinder und Jugendlichen, Beschwerden zu adressieren. Neben dem Weg über die Gruppensprecher_innen steht ihnen für Gewaltsituationen auch ein Nottelefon zur Verfügung. Jedem Kind wird bei der Aufnahme ein solches Telefon ausgehändigt. Darüber hinaus sind Telefone in den Gruppenräumen angebracht. »Die Hotline ist ein niedrigschwelliges Hilfeangebot für junge Menschen, die zu Hause, in ihren Wohngruppen, im Hort oder in der Schule Gewalt in jeglicher Form erlitten haben. Eine Psychologin und ein Sozialpädagoge teilen sich in die Dienstbereitschaft für das Not-Telefon« (<http://www.kinderarche-sachsen.de/angebote/not-telefon.html>).



Körperliche Zuwendung in der professionellen Erziehung

»Geborgenheit durch körperliche Nähe ist kein Tabu in unseren Einrichtungen, da sie den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen entspricht. Für Nähe ist jedoch nicht zwangsläufig Körperkontakt nötig und umgekehrt ist Körperkontakt ohne Nähe möglich. Die pädagogische Fachkraft muss sich zu jeder Zeit bewusst sein, was fachlich vertretbar ist. Hierbei sind zu berücksichtigen: der jeweilige Entwicklungsstand, Lebensalter, Biografie, Beziehungsfähigkeit sowie die aktuelle Situation des jungen Menschen. Unabdingbar für die pädagogische Fachkraft ist ihre bewusste Reflexion des Verhältnisses von Nähe und Distanz zum jungen Menschen. [...]

Generell gilt: Körperliche Nähe gehört in den Alltag, allerdings nur, wenn sie sich pädagogisch begründen lässt. Um individuelle Interpretationen dieser pädagogischen Indikation zu vermeiden, sollte möglichst klar definiert werden, wer in welcher Form körperliche Zuwendungen braucht und wo Grenzen zu setzen sind. Diese Definition von Nähe und Distanz wird – insbesondere in sensiblen Alltagssituationen wie z. B. bei Zubettgeh-Ritualen [...] – im Team gemeinsam mit der Einrichtungsleitung besprochen und muss regelmäßig reflektiert werden. [...]

(*Kinderarche Sachsen, Handlungsanleitung Nähe und Distanz im pädagogischen Alltag, HzE, 2013, 3*)

→ Eine Erfahrung aus Fortbildungen besteht darin, dass Mitarbeiter_innen in dem Moment, in dem sie Gelegenheit haben, ihre Arbeit mit etwas Abstand zu reflektieren, Situationen beschreiben, in denen sie ethische Dilemmata wahrgenommen oder sich selbst in einem ethischen Konflikt gesehen haben. Sie finden es erleichternd, solche Erfahrungen besprechen zu können. Fallbesprechungen helfen ihnen, in Dilemmasituationen sicherer agieren zu können. Zugleich hoffen sie auf Unterstützung seitens der Führungskräfte in der Thematisierung und Bearbeitung struktureller und organisationaler Konfliktpunkte.

- (1) Ermöglichen Sie Fortbildungen zu ethischen Themen.
- (2) Suchen Sie nach einer Person, die ethische Fallbesprechungen moderieren kann. Supervisor_innen oder Sozialarbeiter_innen verfügen bspw. über entsprechende kommunikative Kompetenzen. Ermöglichen Sie, dass die betreffende Person Fallbesprechungen in einzelnen Abteilungen und Teams anbietet, bei denen die Mitarbeiter_innen eigene Fallbeispiele einbringen.
- (3) Alternativ dazu ist es auch denkbar, dass Teamleiter_innen ethische Fallbeispiele in die regelmäßigen Teambesprechungen einbeziehen.
- (4) Klären Sie, wie die organisationalen Bedingungen, die aus Sicht der Mitarbeiter_innen zu Dilemmasituationen führen, verbessert werden können.

Modul 6

Menschen beteiligen: Diakonie gemeinsam mit Mitarbeiter_innen gestalten

1 Der Mensch ist Mittel. Punkt? Der Mensch ist Mittelpunkt

Diakonische Arbeit als »Zuwendung zum Menschen« (Wolfgang Huber) wird durch Menschen geleistet. Sie ist insofern Zuwendung von Menschen zu Menschen. Diese Präzisierung ist keineswegs trivial. Sie macht vielmehr auf die tragende Rolle von Mitarbeiter_innen für die Umsetzung diakonischer Arbeit aufmerksam. Gemäß dem *uno-actu*-Prinzip fallen bei sozialen Dienstleistungen die »Produktion« und der »Konsum« zusammen: Soziale Arbeit erfolgt *in einem Akt* durch Menschen mit Menschen. Die diakonischen Mitarbeiter_innen sind deshalb diejenigen, die das umsetzen, wofür die Diakonie in ihrem Leitbild steht: »Wir leisten Hilfe und verschaffen Gehör«. Nicht ohne Grund widmet sich deshalb die Diakonie-Denkschrift der EKD den Mitarbeiter_innen in einem eigenen Kapitel. Hier heißt es zusammenfassend: »Einen guten Dienst kann die Diakonie nur mit zufriedenen und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tun. Notwendig ist deshalb die Stärkung der Identifikation, der Sinnerfahrung, der Mitsprache und der Beteiligungsmöglichkeiten, des persönlichen Engagements sowie der Arbeitszufriedenheit« (EKD 1998, Ziff. 113).

Die Mitarbeiter_innen geben der Diakonie ihr Gesicht. Sie sind die Akteur_innen der gelebten Nächstenliebe. Zugleich sind sie aber auch Mitglieder einer Organisation und als solche in deren Strukturen eingebunden: Aufbau- und Ablauforganisation, rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen usw. Dies ist die Spannung, unter der eine jede diakonische Mitarbeiter- und Führungsethik steht: Mitarbeiter_innen sind Subjekte diakonischer Praxis und zugleich Humankapital einer Organisation. Sie sind Personen und Rollenträger_innen. Sie sind als Mensch unersetzlich und als Mitarbeiter_in ersetzbar. Sie sind Mittelpunkt und sie sind Mittel, Punkt (vgl. Ulrich 2009, 234). Peter Ulrich sieht in dieser Spannung das führungsethische Grundproblem schlechthin: Es liegt »in der Klärung der besonderen Voraussetzungen zur Wahrung der reziproken (symmetrischen) zwischenmenschlichen Anerkennung von Vorgesetzten und Mitarbeitern als ›Wesen gleicher Würde‹ unter den asymmetrischen Kooperationsbedingungen hierarchischer Organisationen« (Ulrich 2009, 234). Die hinter dem Grundproblem stehende Spannung ist als solche nicht auflösbar. Wohl aber lässt sie sich bearbeiten und reduzieren.

Für eine führungsethische Reflexion ist es einerseits von Bedeutung, sich *beide* Perspektiven als gleichermaßen notwendig vor Augen zu führen und sie andererseits sachlich streng zu unterscheiden: Jeder Mensch ist eine individuelle Person. Jede_r Mitarbeiter_in ist Funktionsträger_in in ihrer_seiner jeweiligen Organisation. Beide Perspektiven dürfen allerdings nicht beziehungslos nebeneinander stehen bleiben, sondern müssen in einem weiteren Schritt aufeinander bezogen werden: die Würde der Person ist unter den Bedingungen der Organisation zur

Geltung zu bringen. Peter Ulrich zieht daraus folgende ethische Konsequenz: »Als legitim kann Führung gelten, solange die funktional notwendige, arbeitsvertraglich vereinbarte Unterstellung des Mitarbeiters dessen Subjektcharakter und humane Würde »unangetastet« lässt (Persönlichkeitsschutz) und ihm darüber hinaus die größtmöglichen Chancen zur Persönlichkeitsentfaltung geboten werden, die im Rahmen seiner Funktion, der verfügbaren Technologie und einer zeitgemäßen Arbeitsorganisation realisierbar sind.« (Ulrich 2009, 236). Dazu gehören einerseits Mitarbeiter_innenrechte wie bspw. Diskriminierungsschutz oder Schutz der Privatsphäre. Sie sind in Deutschland rechtlich verbürgt und können entsprechend geltend gemacht werden. Darüber hinaus zählen für Peter Ulrich auch eine Reihe von Maßnahmen hierzu, die er unter der Überschrift »*Identitätsorientierte Arbeits- und Beziehungsgestaltung*« zusammenfasst.

- Anforderungsvielfalt in den Aufgaben (Berücksichtigung der vielfältigen Fähigkeiten der Mitarbeiter_innen)
- ganzheitlicher Charakter der Arbeit (in sich abgeschlossene und sinnvolle Tätigkeit)
- persönlicher Handlungsspielraum (Eigenverantwortung)
- Rückmeldung (Feedback) des Arbeitsergebnisses an die Mitarbeiter_innen
- Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Grundorientierung an einer kooperativen Beziehungsgestaltung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter_innen auf allen Ebenen.
- Beteiligung an allen Entscheidungen, von denen die persönliche Arbeitssituation und die Spielregeln der Zusammenarbeit mit anderen abhängen. »Wer unmittelbar betroffen ist, soll an der Entscheidung beteiligt werden« (Ulrich 2009, 242).
- organisatorische Veränderungen in Richtung auf hierarchiearme Strukturen, z. B. Projektteams, d. h. punktuelle Möglichkeiten einer möglichst hierarchiefreien Kooperation zwischen Mitarbeiter_innen auf den verschiedenen Ebenen (vgl. Ulrich 2009, 241f.).

Bislang richtete sich der führungsethische Blick vor allem auf die Mitarbeiter_innen und eine menschenrechtsbasierte, partizipative Personalführung. Weitergehende Fragen der Führungsethik konzentrieren sich beispielsweise auf Fragen wie: Was macht gute Führung aus und welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte? In der Auseinandersetzung mit diesen Fragen spielt das Konzept des *Leadership* eine wichtige Rolle. Es ist in den 1980er und 90er Jahren entstanden und markiert einen Paradigmenwechsel in der Managementlehre. Von Beginn an spielte die Abgrenzung des *Leadership* zum traditionellen Management eine wichtige Rolle. Während den traditionellen Managementkonzepten zugeschrieben wurde, Führung vor allem soziotechnokratisch als Verwaltung, perfekte Organisation und rationale Kontrolle aufzufassen, verbindet sich mit dem Begriff des *Leadership* ein innovatives, entwicklungsorientiertes und kreatives Führungsverständnis (vgl. Fröse 2009, 229). Warren Bennis charakterisiert *Leadership* als »eine Funktion, sich selbst zu kennen, eine Vision zu haben, die gut kommuniziert wird, Vertrauen unter Kollegen aufzubauen und effektive Maßnahmen zu ergreifen, um das eigene Führungspotential zu verwirklichen« (Bennis

2001, zit. n. Fröse 2015, 260, übers. M.A.). Oft wird die Differenz auf die einfache Formel gebracht: Es kommt darauf an, »*die richtigen Dinge zu tun*, statt *die Dinge richtig zu tun*« (Hinterhuber/Krauthammer 2005, zit. n. Schuhen 2009, 104). *Leader* werden deshalb oft als Visionär_innen und Vorbilder beschrieben, »denen es gelingt, andere von den eigenen Visionen, Zielen, Werten oder Handlungsweisen zu überzeugen« (Peters 2015, 2). Gerade diese Charakterisierung macht aber auch auf mögliche Engführungen im *Leadership*-Konzept aufmerksam. Die Gefahr einer starken Personalisierung scheint nicht unbegründet zu sein, Machtfragen werden tendenziell ausgeklammert und der Stellenwert kommunikativer Prozesse und organisationaler Strukturen könnte tendenziell zu gering angesetzt werden. Insofern legt es sich nahe, *Leadership* nicht individualistisch zu verengen, sondern kommunikativ, organisational und strukturell zu denken. Das Konzept macht in diesem Sinn auf zentrale Charakteristika von Führung aufmerksam und hilft bei der Reflexion unterschiedlicher Führungsstile (vgl. Peters 2015, 47–70). So richtet bspw. das transformationale Führungsmodell sein Augenmerk darauf, wie es gelingen kann, Mitarbeiter_innen »in schwierigen Zeiten zu herausragenden Leistungen zu motivieren. Eine transformationale Führungskraft erkennt nicht nur die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, sie versucht darüber hinaus, das Niveau dieser Bedürfnisse auf eine höhere Reifestufe anzuheben. Diese Führungskraft verwandelt (= transformiert) die Motive, Werte, Ziele und das Vertrauen ihrer Mitarbeiter« (Peters 2015, 55; vgl. Fröse 2015, 257ff.). Auch eine solche Führung ist nur auf einer kommunikativen und partizipativen Grundlage nachhaltig.

Marlies Fröse beschreibt *Leadership* als eine notwendige Führungsqualität, die in einem Prozess reflexiver Professionalisierung entstehen kann. Sie charakterisiert dabei drei notwendige Wissens Ebenen des *Leadership* (vgl. Fröse 2015, 316–321). Führungskräfte sollten einerseits eine Reihe von sog. *Metafähigkeiten* beherrschen, die es ihnen erlauben, offen, multiperspektivisch, kommunikativ und kreativ zu handeln: hermeneutische, interpersonale, reflexive und interpretative Kompetenzen. Weiterhin sollten sie über ein Wissen über *Personal Governance* verfügen. Dabei geht es vor allem um Fähigkeiten zur reflektierten Selbsteinschätzung, Selbstüberprüfung und zu einem ethischen Management. Fröse sieht es als erforderlich an, neben der personalen, auch die eigene professionelle Identität zu entwickeln und zu reflektieren, bspw. das Wissen um eigene Rollendilemmata in der Führung. Schließlich aber benötigt *Leadership* auch ein Wissen um *Menschenbilder und um Organisationsbilder*. Die Frage beispielsweise, ob eine Organisation eher als Maschine oder als sich erneuerndes, autopoietisches System wahrgenommen wird, hat erhebliche Auswirkungen auf die konkrete Gestalt der Führung.

Peter Ulrichs Konzept einer kommunikativen Führungsethik und das des *Leadership* enthalten wichtige Impulse, um die Mitarbeiter_innen in der Diakonie nicht nur als Akteur_innen, sondern auch als Adressat_innen des diakonischen Profils in den Blick zu nehmen. Sie haben das Recht, nicht nur als Mittel, sondern immer auch als Mittelpunkt zu gelten. Sie sollten sich als Partner_innen eines *Leadership* verstehen können, das kompetent, kommunikativ und kreativ Potentiale entwickelt.

Nicht nur die Arbeit *der* Diakonie sondern auch *in der* Diakonie muss sich an den Dimensionen des diakonischen Profils messen lassen: individuelle Förderung, soziale Inklusion, spirituelle Sensibilität, ethische Verantwortlichkeit und menschenrechtliche Grundierung. Sie werden in ähnlicher Weise auch in der Diakonie-Denkschrift der EKD aufgegriffen. Diese verweist auf die vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit in der diakonischen Praxis und fährt fort: »Gleichwohl haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch ausgeprägte Vorstellungen darüber, was in diesem Dienst anders und besser gestaltet werden soll. [...] Viele [...] kritisieren das hierarchische Machtverständnis von Vorgesetzten und erwarten eine Beteiligung an Entscheidungs- und Leitungsprozessen. Neue Beteiligungsmodelle der Mitarbeiterschaft (auch durch Förderung beruflicher Karrieren, familienfreundliche Arbeitsplatzgestaltung und familienunterstützende Angebote u. a. m.) müssen entwickelt werden. Wichtig ist ein partizipativer Stil des Umgangs« (EKD 1998, Ziff. 121f.).

Das klassische Instrument, um Mitarbeiter_innen ein Feedback für ihre Arbeit zu geben, Entwicklungsperspektiven in den Blick zu nehmen, Ziele zu vereinbaren, Fortbildungen abzusprechen, Unterstützungsbedarfe zu klären aber auch, um als Führungskraft selbst eine Rückmeldung zu erhalten, ist nach wie vor das Mitarbeiter_innenjahresgespräch. Es wird in der Praxis auch regelmäßig durchgeführt. Darüber hinaus sind Teamgespräche, Supervision und kollegiale Beratung weitere etablierte Formen, um Themen, Konflikte oder Entwicklungsimpulse kommunikativ zu bearbeiten.

Zwei Praxisbeispiele sollen im Folgenden ausführlicher erläutert werden:

Die *Kinderarche Sachsen* hat eine Führungskonzeption auf der Grundlage der Philosophie von »Führung durch Teilhabe« entwickelt. Die Führungsphilosophie des »*Management by participation*« wird im Konzept als umfassende Beteiligungskultur definiert: »Dies bedeutet die Beteiligung aller betreffenden MitarbeiterInnen auf allen Ebenen an der Zieldefinition und Entscheidungsfindung« (Führungskonzeption, 3). An weiteren Stellen werden bspw. die Unterstützung eigenverantwortlichen Handelns, die Förderung von Fähigkeiten und Begabungen sowie die Herstellung einer ehrlichen Feedbackkultur genannt. Die Führungskonzeption ist insgesamt davon geprägt, dass die Mitarbeitenden in ihrem Handeln, Wissen sowie ihren Haltungen entscheidend für »die Leistungsfähigkeit und das Image des Vereins« sind.

Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* widmet der Mitarbeiterführung einen eigenen Abschnitt im erweiterten Leitbild. Dabei stehen die Förderung von Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die gleichzeitige Erwartung einer engagierten Beteiligung im Mittelpunkt.

Die Teilziele dieses Abschnitts sind darauf angewiesen, durch konkrete Maßnahmen implementiert zu werden. Die Leiterin der Abteilung Kindertagesbetreuung, Susanne Jetter, beschreibt den Prozess der partizipativen Konzeptionserarbeitung folgendermaßen: »Die Strategieplanung erfolgt so, dass jede Abteilung aufgerufen ist, Ziele zu formulieren. Das geschieht in einem Kreislauf. Die Teams haben die Aufgabe, von ihrer Einrichtung eine Ist-Analyse anzufertigen. Sie benennen Stakeholder, Stärken, Schwächen usw. und erarbeiten daraus eine SWOT-Analyse.



Mitarbeiter führen

[...] Führungskräfte fördern die Fähigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erwarten engagiertes Einbringen der beruflichen und persönlichen Fähigkeiten.

Dieses bedeutet für uns:

- Wir leben eine Führungskultur gemäß unseren Führungsgrundsätzen, die geprägt ist von gegenseitiger Wertschätzung, respektvollem Umgang miteinander, Partizipation und Orientierung an Zielen.
- Wir beteiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in angemessener Form an für sie relevanten Entscheidungen und Veränderungen.
- Wir leben betriebliche Mitbestimmung nach dem Mitarbeitervertretungsgesetz der Evangelischen Kirche in Deutschland.
- Wir unterstützen die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Wir sind Partner von Ausbildungsstätten, Fachschulen und Hochschulen.
- Wir streben an, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Diakonie-Stadtmission Dresden langfristig zu binden.
- Wir erweitern den Anteil von Christen in der Mitarbeiterschaft, insbesondere bei Führungskräften.
- Wir setzen das kirchliche Arbeitsrecht um und beteiligen uns an der Weiterentwicklung.
- Wir unterstützen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten.

(*Diakonie-Stadtmission Dresden, erweitertes Leitbild*)

Die verschiedenen Punkte werden in den Teams zusammengetragen und es werden daraus resultierende Notwendigkeiten gemeinsam vereinbart. Die Leiter der Einrichtungen bringen diese Zielplanung dann in den Dialog mit der Abteilungsleitung und dem Vorstand ein.«

Als Beispiel für eine betriebliche Maßnahme, die die *Diakonie-Stadtmission Dresden* eingeführt hat, um Mitarbeiter_innen zu binden und ihnen gleichzeitig mehr Souveränität im Umgang mit ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen, sind Zeitwertkonten. Dabei handelt es sich um einlagengesicherte Konten, auf die Mitarbeiter_innen regelmäßig einen Teil ihres Einkommens einzahlen können. Sie haben später die Möglichkeit, ihr dadurch entstandenes Zeitbudget für ein Sabbatical, Phasen der Teilzeitarbeit oder einen früheren Ruhestand zu nutzen, ohne dass sie dabei Abschläge bei ihrer Sozial- bzw. Rentenversicherung hinnehmen müssten (vgl. Kap. 5, Modul 4 (2)).



Für Peter Ulrich realisiert sich eine an der Würde und den Rechten der Mitarbeiter_innen orientierte Führungsethik an einer identitätsorientierten Arbeits- und Beziehungsgestaltung. Die beiden Perspektiven dafür sind einerseits eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung und andererseits eine dialog- und konsensorientierte Beziehungsgestaltung (vgl. Ulrich 2009, 240-242). Wie kann Personalführung in dieser Perspektive konkret gestaltet werden? Die folgenden Fragen können die in diesem Abschnitt genannten Indikatoren ergänzen:

- Werden Mitarbeiter_innenjahresgespräche durchgeführt?
- Gibt es für Mitarbeitende die Möglichkeit zur Supervision bzw. zur kollegialen Beratung?
- Gibt es Möglichkeiten für eine Mitarbeiter_innenseelsorge?
- Welche Formen einer dialogorientierten, hierarchiearmen Arbeitskultur bestehen bzw. lassen sich einrichten?
- Wie wird die Beteiligung von Mitarbeiter_innen an allen sie betreffenden Entscheidungen gewährleistet?
- Können Mitarbeiter_innen ein hohes Maß an Eigenverantwortung wahrnehmen bzw. können dem entgegenstehende Strukturen verändert werden?
- Welche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung existieren im Unternehmen?

Peter Ulrich (2009): Führungsethik, in: Wilhelm Korff (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, 4, Gütersloh, 230-248.

Michael Herzka (2012): Gerechtigkeit als Profession - Führungsethik in Sozialen Organisationen, in: Herbert Bassarak; Sebastian Noll (Hrsg.): Personal im Sozialmanagement, Wiesbaden, 169-182.

2 Die »bunte Koalition der Verschiedenen« als Dienstgemeinschaft

»Wir sind Kirche«, lautet einer der Leitsätze aus dem Leitbild der Diakonie. Er gibt ihr theologisches Selbstverständnis wieder und erweist sich zugleich als Herausforderung für die praktische Gestaltung diakonischer Arbeit. Während in der Inneren Mission der DDR noch überwiegend Christ_innen beschäftigt waren und diakonische Gemeinschaften eine erkennbare Prägestärke hatten, haben sich diese Bedingungen seit der Vereinigung Deutschlands deutlich verändert. In den 1990er Jahren sind zahlreiche ehemals staatliche Einrichtungen von diakonischen Trägern übernommen worden. Vielfach wechselten dabei auch deren Beschäftigte mit in die diakonische Trägerschaft. Nur wenige übernommene Mitarbeiter_innen gehörten einer Kirche an. Parallel zu solchen Trägerwechseln wurden viele Dienste und Angebotsformen neu aufgebaut. Innerhalb einer Dekade hat sich die Zahl der Mitarbeiter_innen der Diakonie Sachsen beinahe versechsfacht. Waren es 1989 noch 2.762, so wuchs ihre Zahl bis zum Jahr 2000 auf 15.638 (vgl. Christa/Liedke 2004, 21). Von Anfang an war es schwierig, fachlich geeignete Bewerber_innen zu finden, die gleichzeitig auch Mitglieder der Kirche sind. Dazu kommt, dass die Prozesse der Säkularisierung, Pluralisierung und des Wertewandels seit den 1990er Jahren weiter an Dynamik gewonnen haben. Die Vielfalt dieser Aspekte hat dazu beigetragen, dass sich unter den Mitarbeiter_innen der Diakonie inzwischen eine deutliche Wertepluralisierung vollzogen hat. Matthias Nauerth hat davon gesprochen, dass die fachspezifisch ausdifferenzierten Kollegien mittlerweile »in religiöser Hinsicht eine bunte Koalition der Verschiedenen, jedoch keine Glaubengemeinschaft« darstellen (Nauerth 2013, 169). Mit Abstrichen lässt sich diese Diagnose auch auf die Diakonie in Ostdeutschland übertragen.

»Wir sind Kirche.« Angesichts der skizzierten Situation stellt dieser Satz eine Herausforderung dar: wie lässt sich diakonische Arbeit so organisieren, dass diese Leitbildaussage auch eingeholt wird?

Die Loyalitätsrichtlinie der EKD stellt einen rechtlichen Rahmen her, um das Kirche-Sein der Diakonie zu gewährleisten. Sie ist 2005 verabschiedet und Ende 2016 neu gefasst worden. »Der Dienst der Kirche ist durch den Auftrag bestimmt, das Evangelium in Wort und Tat zu bezeugen. Alle Frauen und Männer, die in Anstellungsverhältnissen in Kirche und Diakonie tätig sind, tragen dazu bei, dass dieser Auftrag erfüllt werden kann [...]« (§ 2 Abs. 1 Loyalitätsrichtlinie). Zugleich kommt den diakonischen Trägern die Aufgabe zu, »ihre Dienststellen und Einrichtungen gemäß ihrer evangelischen Identität zu gestalten. Sie tragen Verantwortung für die evangelische Prägung in den Arbeitsvollzügen, den geistlichen Angeboten und der Organisation ihrer Dienststelle oder Einrichtung« (§ 2, Abs. 2). Aufgrund dieses kirchlichen Auftrages sieht es die Richtlinie als grundsätzlich geboten an, dass Mitarbeiter_innen einer Gliedkirche der EKD oder aber einer Kirche angehören, mit der die EKD in Kirchengemeinschaft verbunden ist. »Dies gilt uneingeschränkt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen Aufgaben der Verkündigung, der Seelsorge und der evangelischen Bildung übertragen sind« (§ 3 Abs. 1). Mit dem darauffolgenden Absatz 2 wird für die Dienststellenleitung die Möglichkeit eröffnet, auch Personen einzustellen, »die Glieder einer christlichen Kirche sind, die der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland angeschlossen ist oder der Vereinigung Evangelischer Freikirchen angehört.« Für alle übrigen Mitarbeiter_innen wird im selben Absatz eine noch weitergehende Ausnahme vom Grundsatz der Kirchenzugehörigkeit gemacht: »Sofern es nach Art der Aufgabe unter Beachtung der Größe der Dienststelle oder Einrichtung und ihrer sonstigen Mitarbeiterschaft sowie des jeweiligen Umfelds vertretbar und mit der Erfüllung des kirchlichen Auftrags vereinbar ist, können für alle übrigen Aufgaben auch Personen eingestellt werden, die keiner christlichen Kirche angehören« (§ Abs. 2). Für alle Mitarbeiter_innen gilt die Anforderung, »für die glaubwürdige Erfüllung kirchlicher und diakonischer Aufgaben« mitverantwortlich zu sein. »Sie haben sich daher gegenüber der evangelischen Kirche loyal zu verhalten. Christinnen und Christen haben für die evangelische Prägung der Dienststelle oder Einrichtung einzutreten. Nicht-Christinnen und Nicht-Christen haben die evangelische Prägung zu achten« (§ 4 Abs. 1). Die Neufassung der Loyalitätsrichtlinie der EKD hat für die Gliedkirchen und ihre Diakonischen Werke Empfehlungscharakter und bedarf der gliedkirchlichen Annahme in einem eigenen Kirchengesetz.

Auch das Mitarbeitervertretungsgesetz der EKD nimmt in vergleichbarer Weise Abstufungen in Bezug auf Kirchenzugehörigkeit vor. Es sieht in § 10 vor, dass für die Mitarbeitervertretung (MAV) nur solche Mitarbeiter_innen wählbar sind, die »Glieder einer christlichen Kirche oder Gemeinschaft sind, die der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland angeschlossen ist; eine anderweitige Regelung bleibt den Gliedkirchen unter Berücksichtigung ihrer Besonderheiten vorbehalten« (§ 10 Abs. 1 MVG-EKD).

Die Vorgaben der Loyalitätsrichtlinie sind umstritten. In der aktuellen Diskussion wird nicht selten für ihre Abschaffung plädiert. Mehrere Voten schlagen vor, die Loyalitätspflicht gegenüber der Kirche durch eine Loyalitätserklärung gegenüber dem diakonischen Träger zu ersetzen (vgl. Künkel 2013; Haas/Starnitzke 2015). Allerdings öffnet die Loyalitätsrichtlinie durchaus Möglichkeiten, die Diakonie als Teil der Kirche zu verstehen und zugleich nichtchristliche Mitarbeitende zur Mitarbeit in der Diakonie einzuladen. Hans-Richard Reuter hat in seinem theologischen Gutachten zur Loyalitätsrichtlinie die Diakonie vom Modell einer *offenen Kirche* aus interpretiert, die »nicht nur unterschiedliche individuelle Religionsstile und Motivlagen der Beschäftigten akzeptiert, sondern auch Nichtchristen zur Mitarbeit einlädt« (Reuter 2006, 51).

Die Richtlinie geht von der Kircheng Zugehörigkeit als grundsätzlicher Voraussetzung für die Mitarbeit in der Diakonie aus. Dieses Kriterium ist mehr als nur eine formale rechtliche Norm. Vielmehr bestätigt es die Leitsatzformulierung »Wir sind Kirche« und qualifiziert die Arbeit in der Diakonie *theologisch*. Mit ihr wird das protestantische *allgemeine Priestertum* als theologische Grundlage für alle Formen der Zusammenarbeit herausgehoben. Aus dieser theologischen Grundlegung ergibt sich, dass das Miteinander in der Diakonie auf der Grundlage einer aktiven und gleichberechtigten Teilhabe aller ihrer Mitglieder ruht. Das schließt viele aktive Mitwirkungsrechte und Gestaltungsmöglichkeiten ein. Der Grundsatz der Kircheng Zugehörigkeit hält *rechtlich* fest, dass die Diakonie *theologisch* als *Dienstgemeinschaft* qualifiziert ist.

Auch der Begriff der Dienstgemeinschaft ist umstritten, weil mit ihm mitunter Druck ausgeübt wird, Mitarbeiter_innenrechte nicht in Anspruch zu nehmen. Christian Albrecht hat gezeigt, dass mit ihm theologisch zum Ausdruck gebracht wird, »dass die in der Diakonie Arbeitenden durch mehr zusammengeschlossen sind als durch eine zufällige Zusammenarbeit« (Albrecht 2013, 98). Dieser Idealbegriff ist mehr als eine Pathosformel. Er kann vielmehr eine Orientierung dafür geben, wie die reale Zusammenarbeit in diakonischen Einrichtungen gestaltet werden kann. In dieser Perspektive bringt er die grundsätzliche Gleichberechtigung aller Mitarbeitenden gerade in ihrer Unterschiedlichkeit zur Geltung. Und er ist Ausdruck dafür, dass die in der Diakonie tätigen Frauen und Männer in gemeinsamer und je eigener Weise dazu beitragen, dass der Auftrag der Kirche, praktische Lebenshilfe zu leisten, erfüllt wird. Diese Gesichtspunkte sprechen dafür, die Loyalitätsrichtlinie nicht vorschnell zu verabschieden.

Zugleich gibt die Richtlinie aber auch die Möglichkeit, Menschen, die nicht Mitglied einer christlichen Kirche sind, für die Mitarbeit in der Diakonie zu gewinnen. Sie macht dafür keinerlei quantitative Vorgaben, sondern sieht lediglich Einzelfallentscheidungen vor, was für jede Einstellung gilt (vgl. Antoine 2015, 64ff.). Diese Öffnung der Diakonie ist auch theologisch gut zu begründen.

Im Verständnis von Kirche lassen sich – ebenso wie bei der Dienstgemeinschaft – eine ideale und reale Bedeutung unterscheiden (vgl. Albrecht 2013, 97ff.). Kirche ist einerseits die Gemeinschaft derer, die sich vom Evangelium der befreienden Gottesliebe inspirieren lassen. Andererseits ist sie aber auch eine Gemeinschaft, die soziale Strukturen etablieren muss, um sich sachgemäß zu organisieren.

Sie entwickelt Rechts-, Verwaltungs- oder Bildungsstrukturen. Sie integriert Rationalitäten verschiedener gesellschaftlicher Funktionssysteme. Sie bildet unterschiedliche Professionen mit je spezifischen Standards aus.

Für die diakonische Praxis gilt diese Charakterisierung in besonderer Weise, weil sie eine Brücke zur Gesellschaft schlägt. »Die organisierte Diakonie ist nicht nur im Kontext Kirche verortet; sie ist ebenso Teil eines sozialstaatlichen Arrangements« (Reuter 2006, 49). Dadurch ist sie auch in die professionellen, sozialrechtlichen, finanziellen und ökonomischen Rahmenbedingungen des wohlfahrtsstaatlichen Handelns integriert. Die differenzierte Professionalität in der Diakonie stellt eine unentbehrliche Voraussetzung dafür dar, um ihre Praxis fachlich angemessen gestalten zu können. Mitarbeiter_innen mit und ohne Kirchenbindung tragen gleichermaßen dazu bei, dass die Diakonie als sozialstaatlicher Akteur professionell handelt.

Darüber hinaus wird in der Einstellung von Mitarbeiter_innen ohne Kirchenbindung anerkannt, dass die Hilfsmotivation von Menschen keineswegs nur christlich grundiert ist. Sie wird ebenso aus anderen religiösen, spirituellen und humanistischen Motivationen gespeist. Die Orientierung an den Menschenrechten, an Gerechtigkeit, Selbstbestimmung, Solidarität und Toleranz eint Menschen ganz verschiedener Orientierung. Indem die Diakonie auch Menschen ohne Kirchenbindung als Mitarbeiter_innen bejaht, trägt sie der Einsicht Rechnung, dass unterstützendes Engagement solche unterschiedlichen Motivationsgrundlagen hat.


Schließlich ist auch zu berücksichtigen, dass die Diakonie ihre Arbeit in einem gesellschaftlichen Umfeld ausübt, das immer weniger vom christlichen Glauben bestimmt wird. In Sachsen gehörten Ende 2015 lediglich 18,9 % der Evangelischen und 3,7 % der Katholischen Kirche an (Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2016, 147). Noch deutlicher ist die Situation in einigen diakonischen Arbeitsfeldern. So sind bspw. in der Kinder- und Jugendhilfe nur noch ein kleiner Teil der begleiteten Menschen getauft oder mit der christlichen Tradition vertraut. Gerade angesichts der unverkennbaren Kirchenferne unter vielen Adressat_innen der diakonischen Praxis kann konfessionsfreien Mitarbeiter_innen durchaus eine wichtige Brückenfunktion zukommen. Manche Adressat_innen begegnen ihnen möglicherweise offener und gewähren ihnen leichter Zugang zu ihrer Lebenswelt. So können nichtchristliche Mitarbeiter_innen, die zugleich das Profil ihrer Einrichtung aktiv vertreten, viel zur Akzeptanz diakonischer Arbeit in bestimmten Milieus beitragen.

Die genannten Gründe sprechen in ihrer Gesamtheit dafür, dass die Einstellung nichtchristlicher Mitarbeiter_innen nicht nur hingenommen werden muss, sondern auch theologisch bejaht werden kann.

Diskussionswürdig erscheinen dagegen weitergehende Regelungen. Die strengere Norm der Loyalitätsrichtlinie in Bezug auf Leitungsaufgaben ist als solche sinnvoll, weil Führungskräften eine besondere Verantwortung für die Gestaltung und Kommunikation des diakonischen Profils zukommt. Es ist unerlässlich, dass sie dabei auch als authentische Repräsentant_innen dieses Profils auftreten und wahrgenommen werden. Gleichwohl wäre es angebracht, hier noch einmal nach der konkreten Verantwortung zu differenzieren, bspw. zwischen der Leitung

eines Altenpflegeheimes und einer Wohnbereichsleitung. Wenig plausibel ist es aber vor allem, dass das Kirchenrecht nichtchristlichen Mitarbeiter_innen das passive Wahlrecht zur Mitarbeitervertretung verwehrt. Die Mitarbeitervertretung nimmt in besonderer Weise Verantwortung für die Dienstgemeinschaft in der Diakonie wahr. Es ist in theologischer Perspektive wesentlich, dass innerhalb der Dienstgemeinschaft alle Mitarbeiter_innen – unbeschadet ihrer besonderen Aufgaben und Kompetenzen – gleichberechtigt sind. Es würde eben diesen Anspruch unterstreichen und zugleich die reale Pluralität anerkennen, wenn in der Mitarbeitervertretung evangelische, anderskonfessionelle und nichtchristliche Beschäftigte zusammenarbeiten könnten.

In der aktuellen Diskussion um die Loyalitätsrichtlinie ist wiederholt auf die Verantwortung diakonischer Träger hingewiesen worden, ihrerseits Anstrengungen zu unternehmen, damit sich »Mitarbeitende mit ihren Qualifikationen, Fähigkeiten und Überzeugungen an ihrem Arbeitsplatz in Auftrag und Kultur der kirchlichen bzw. diakonischen Einrichtungen wiederfinden und einbringen können« (Künkel 2013, 43). Eine besondere Rolle spielen in diesem Zusammenhang Bildungsangebote, durch die Mitarbeiter_innen die Möglichkeit erhalten, sich mit dem christlichen Profil der Diakonie vertraut zu machen und zu identifizieren. Johannes Eurich plädiert darüber hinaus für ein »*Diversity Management*«, mit dem die individuelle Vielfältigkeit wertgeschätzt und als Bereicherung für die Organisation verstanden wird (vgl. Eurich 2016, 98). Traugott Jähnichen wiederum sieht in der Pflege spiritueller Kompetenz einen Weg zur diakonischen Profilbildung im Kontext religiöser Pluralität (vgl. Jähnichen 2016, 62f.). Sicher müssen Träger in ihren jeweiligen Kontexten eigene Strategien entwickeln, um Mitarbeitenden das diakonische Profil zu erschließen. Bildungskurse allein werden allerdings kaum ausreichend sein. Vielmehr ist es – mit Beate Hofmann – als »Kernaufgabe diakonischer Identitätsbildung« anzusehen, »ein gemeinsames Selbstverständnis zu entwickeln, das in der unternehmenskulturellen Praxis verankert ist und an neue Mitarbeitende weitergegeben wird« (Hofmann 2016, 107). Es geht deshalb nicht nur um die Aufgabe von Wissensvermittlung, sondern insbesondere auch um einen partizipativen Prozess einer gemeinsamen Profilbildung. Dafür braucht es neben Kenntnissen auch Gelegenheiten und Orte des Austauschs, der Auseinandersetzung, der Reflexion und der Verständigung. Der in diesem Arbeitsbuch entwickelte Gedanke des diakonischen Profildialogs ist genau in diesem Sinn zu verstehen. Er geht von der Verantwortung diakonischer Träger für die Profilentwicklung aus und beschreibt konkrete Kommunikationsprozesse, Instrumente und Gestaltungsmöglichkeiten, um gemeinsam mit den Mitarbeitenden Diakonie profilieren zu können.



Hans-Richard Reuter (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.

Traugott Jähnichen u. a. (Hrsg.) (2016): *Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände*, Stuttgart.

3 »Ob wir Diakonie sind, entscheidet sich an unserem Dienst«: Erfahrungen in der Zusammenarbeit von christlichen und nicht- christlichen Mitarbeiter_innen

»Wir sind Kirche«. Der Satz des Leitbildes scheint im Kontrast zu einer Wirklichkeit zu stehen, in der etwa die Hälfte der diakonischen Mitarbeiter_innen in Sachsen keiner christlichen Kirche angehören. Die Spannung kann als Widerspruch oder als Chance und Aufgabe verstanden werden. Die Interviews in den Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes zeigen, dass die Führungskräfte die Situation im letzteren Sinn verstehen: sie betonen die Chancen einer pluralen Mitarbeiterschaft und übernehmen zugleich Verantwortung dafür, die diakonische Identität in den Einrichtungen zu stärken. Die konfessionsfreien Mitarbeitenden werden nicht als homogene Gruppe, sondern als Menschen mit spezifischen Hintergründen, persönlichen Erfahrungen und individuellen Einstellungen betrachtet. Bei einigen Mitarbeiter_innen, besonders solchen, die aus ehemals staatlichen Einrichtungen übernommen worden sind, verbinden sich eine fachlich kompetente Arbeit mit einer bleibenden Fremdheit gegenüber den diakonischen Grundlagen ihrer Tätigkeit. Bei zahlreichen, insbesondere jüngeren Mitarbeitenden sei die Bereitschaft, sich mit dem diakonischen Profil auseinanderzusetzen, dagegen erkennbar. In der Regel lasse sich Offenheit feststellen. Viele seien neugierig, mehr über das Profil zu erfahren. Manche suchten ganz gezielt nach vertiefenden Fortbildungsangeboten.

Vor diesem Hintergrund berücksichtigen einige Träger die Perspektiven ihrer konfessionellen und konfessionsfreien Mitarbeitenden ausdrücklich in wichtigen strategischen Dokumenten. Die *Kinderarche Sachsen* bezieht in ihrem Trägerkonzept ausdrücklich die humanistische Tradition ein und beschreibt es als ihr Ziel, »christlich-humanistische Werte [zu] vermitteln« (Trägerkonzept, 5).

»

»Wir haben viele Mitarbeiter, die eine hervorragende Arbeit leisten, aber keine Christen sind. Weil wir diese Mitarbeiter gern mitnehmen möchten, haben wir uns nach langen Diskussionen darauf verständigt, dass wir unser Leitbild als ein christlich-diakonisch-humanistisches Leitbild bezeichnen. Wir glauben, dass sich darin auch Nichtchristen wiederfinden können.«

(Matthias Lang, Vorstandsvorsitzender der Kinderarche)

»Unabhängig von der Glaubenszugehörigkeit ist unser Miteinander geprägt von Respekt, Toleranz, Ehrlichkeit, Rücksichtnahme, Wertschätzung, gegenseitiger Unterstützung und Vergebung.«

(Leitbild der Herrnhuter Diakonie)

In ihrem Leitbild wird die enge Zusammenarbeit christlicher und nichtchristlicher Mitarbeiter_innen ausdrücklich als wichtiges Identitätsmerkmal betont: »In unseren Einrichtungen wirken Christen und Nichtchristen eng zusammen. Werte wie Nächstenliebe, Vertrauen, Respekt und Toleranz leiten ihr Handeln« (*Kinderarche Sachsen*, Leitbild). Das Leitbild der *Herrnhuter Diakonie* hält in vergleichbarer Weise ein wertschätzendes Miteinander »unabhängig von der

Glaubenszugehörigkeit« fest. Die *BBW-Leipzig-Gruppe* betont ebenfalls »ein Miteinander auf Augenhöhe in gegenseitiger Achtung und Anerkennung« von »Christen, Menschen anderer Religion und religiös ungebundenen Menschen. Toleranz, gegenseitiges Interesse und Meinungs Austausch sind essentiell für die Zusammenarbeit in diesem Miteinander« (Nützliche Seitenansichten (diakonische Profilierungen) für die *BBW-Leipzig-Gruppe*, 1).

Alle Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes müssen von der in der Loyalitätsrichtlinie eingeräumten Ausnahmemöglichkeit Gebrauch machen und aus verschiedenen Gründen geeignete nichtchristliche Mitarbeiter_innen einstellen. Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen betonen die Führungskräfte, dass sich das diakonische Profil nicht am formalen Kriterium der Kirchenzugehörigkeit, sondern sehr viel stärker an der inhaltlichen Gestaltung der professionellen Praxis entscheide. Deshalb sehen es Führungskräfte als ihre besondere Aufgabe an, auf die Mitarbeitenden zuzugehen, ihnen einladende Angebote zu machen und ihnen Raum zur Begegnung und zur Auseinandersetzung mit den diakonischen Arbeitsgrundlagen zu geben. Volker Krolzik beschreibt es geradezu als »Bringschuld« des Trägers, den Mitarbeiter_innen solche Informations- und Auseinandersetzungsangebote zu machen. Nach seiner Überzeugung »können diakonische Unternehmen im Osten nicht davon ausgehen, dass ihre Mitarbeitenden (ob Kirchenmitglieder oder nicht) christlich sozialisiert und geprägt sind. Sie müssen also ihre normativen Grundlagen und ihre diakonische Ausrichtung deutlich beschreiben und den Mitarbeitenden werbend und ermutigend vermitteln.« (Krolzik 2013, 16).

Für die Kommunikation über das diakonische Profil wird es als wichtig angesehen, dass sie freie Räume der Auseinandersetzung eröffnet. Alexander Jesinghaus, der Leiter des Altenpflegeheimes »Haus Immisch« der *Diakonie Bautzen*, betont in diesem Zusammenhang das Stichwort »Freiheit« besonders: »Ich schätze diese Möglichkeit sehr, sich wirklich frei zu entscheiden.« Zwischen den konfessionellen und den konfessionsfreien Mitarbeitenden soll keine Hierarchie be- oder entstehen. Die Kommunikation zwischen ihnen soll vielmehr auf einer Ebene erfolgen. Volker Klein vom Theologischen Dienst der *BBW-Leipzig-Gruppe* formuliert in seinen Thesen zum diakonischen Profil das Ziel: »Wir praktizieren echten Dialog auf Augenhöhe zwischen Christen und allen anderen, was die Bereitschaft zur eigenen Veränderung einschließt.« Gerade deshalb wird mancherorts die Beschränkung des Mitarbeitervertretungsgesetzes kritisiert, die eine Mitarbeit auf Personen beschränkt, die Mitglied einer Kirche sind, die der »Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland« angehören (sog. ACK-Klausel).

Der Umstand, dass konfessionsfreie Mitarbeiter_innen nicht in der MAV mitarbeiten dürfen, werde von Vielen als eklatante Ungerechtigkeit erlebt, die Misstrauen schaffe und das Gespräch über das diakonische Profil verbaue. Für Ronny Valdorf bedeutet die ACK-Klausel deshalb, dass konfessionsfreie Mitarbeiter_innen »kirchenrechtlich als Menschen zweiter Klasse behandelt werden«.

Wie umstritten die Regelung des Mitarbeitervertretungsgesetzes mit ihrer ACK-Klausel ist, zeigt sich daran, dass sie in anderen Zusammenhängen ausdrücklich

als unverzichtbar beschrieben worden ist. Für den Geschäftsführer der Diakonie Bautzen, Gerd Lehmann, stellt sie eine Gewähr für das christliche Profil des Trägers dar. Durch sie werde deutlich, dass die Mitarbeit in der MAV mit einer Verinnerlichung des Dienstauftrages verbunden sei.



»Die Frage, ob wir Diakonie sind, entscheidet sich nicht daran, ob die Mitarbeiter einen Tauschein haben. Sie entscheidet sich daran, wie wir unseren Dienst tun.«
(Christoph Stolte, Direktor der Diakonie-Stadtmission Dresden)

»Wir verstehen [...] die Identifikation mit dem diakonischen Auftrag nicht als ›Bringschuld‹ der Mitarbeitenden. Vielmehr betrachten wir es als Aufgabe des Anstellungsträgers, ihnen zu vermitteln, was die Diakonie prägt und trägt. Von den Mitarbeitenden erwarten wir die Offenheit für dieses Gespräch und das wertschätzende Umgehen mit der christlichen Ausrichtung des Unternehmens.«
(Volker Krolzik, Theologischer Vorstand der Herrnhuter Diakonie, in: Krolzik 2016, 114)

»Viele Leute fühlen sich durch die Mitarbeitervertretungsregelung eklatant ungerecht behandelt. Das schafft von vornherein ein Misstrauensklima. Die Mitarbeiter haben den Eindruck: Nicht mal an dieser Stelle herrscht Gerechtigkeit, da braucht ihr nun mit dem Rest auch nicht zu kommen. Durch solche Regelungen verbaut man sich eigentlich den Zugang zu den Herzen von Menschen.«
(Ronny Valdorf, Theologischer Dienst der BBW-Leipzig-Gruppe)



»Ich könnte mir nie vorstellen, tatsächlich eine Dienstgemeinschaft gestalten zu können, wenn beim Mitarbeitervertretungsgesetz die ACK-Klausel fallen würde, weil das Verinnerlichen des Dienstauftrages eine geistliche Haltung voraussetzt.«
(Gerd Lehmann, Geschäftsführer der Diakonie Bautzen)

4 Diakonische Erfahrungen religiös erhellen: Bildungsarbeit als Teil der diakonischen Profilbildung

Die Mitarbeiterschaft der Diakonie stellt »in religiöser Hinsicht eine bunte Koalition der Verschiedenen« dar, »jedoch keine Glaubensgemeinschaft« (Nauerth 2013, 169). Nauerths Diagnose steht im Raum und wird durch vielfältige Erfahrungen bestätigt. Für ihr Engagement in der Diakonie haben Mitarbeiter_innen vielfältige Motive und Motivationen. Christliche Religiosität stellt keine unhinterfragte, selbstverständliche Voraussetzung der gemeinsamen Arbeit dar. Gleichwohl wäre es kurzschlüssig, die diakonischen Mitarbeiter_innen deshalb als überwiegend »religiös unmusikalisch« (Max Weber) anzusehen. Vielmehr werden in der diakonischen Praxis regelmäßig Fragen virulent, die mit Tobias Braune-Krickau als »religionsaffin« bzw. »religionsproduktiv« bezeichnet werden können (Braune-Krickau 2016, 400/402). Braune-Krickaus These besteht darin, dass in der diakonischen Praxis verdichtete Erfahrungen sozialer Missachtung gemacht und zugleich grundlegende Fragen nach Anerkennung aufgeworfen werden. »In diakonischen [...] Situationen treten unter dem rissig werdenden Netz der

Anerkennung Grunderfahrungen des Lebens prägnant zu Tage, Leiden und Missachtung etwa, Hoffnung oder Zuneigung [...] Sie sind ›religionsaffin‹, insofern sie ein religiöses Deuten [...] nahelegen, ohne dass sie zwingend religiös ergriffen werden müssten.« Die konkreten Erfahrungsweisen sind plural. »Gemeinsam ist ihnen aber die Struktur einer am Ort von Anerkennungsverhältnissen virulent werdenden Erfahrung von Selbsttranszendenz samt ihrer inneren Tendenz ins Religiöse« (Braune-Krickau 2016, 403). Die genannten Erfahrungen sind insofern religionsproduktiv, weil die in ihnen aufbrechende Frage nach grundlegenden Anerkennungsverhältnissen genauso im christlichen Glauben aufgeworfen und gedeutet wird. In der Rede von Rechtfertigung, Gerechtigkeit oder Vergebung geht es um grundlegende Anerkennungsverhältnisse: das bedingungslose Ja Gottes zum Menschen und die wechselseitige Achtung und Solidarität zwischen Menschen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, welche Aufgabe der Theologie in diesem Kontext zukommt: sie verfügt über Ressourcen, die in der diakonischen Praxis gemachten Erfahrungen und aufgeworfenen Fragen aufzugreifen, auszuleuchten, zu reflektieren und mit religiösen Deutungsangeboten ins Gespräch zu bringen. Ihre Chance besteht in der religiösen Deutung diakonischen Handelns. Sie ist »für die erhellende Auslegung gelebter Religion im Vollzug diakonischen Handelns [...] unverzichtbar« (Braune-Krickau 2016, 403).

In der Diakonie existieren zahlreiche Orte und Gelegenheiten, bei denen diese theologische Auslegungs- und Interpretationsarbeit geleistet wird und werden kann, beispielsweise Andachten, Gottesdienste und Jubiläen – und: *Bildungsveranstaltungen*. Fort- und Weiterbildungsangebote mit einem diakonischen Themenschwerpunkt sind wichtige Gelegenheiten, um Diakonie so ins Gespräch zu bringen und verständlich zu machen, dass damit zugleich die in der diakonischen Praxis aufbrechenden Fragen erhellt werden. Von erheblicher Bedeutung ist es allerdings, dass die theologische Deutung diakonischer Praxiserfahrungen nicht vom alltäglichen professionellen Handeln getrennt wird. Ob Andachten oder Bildungsveranstaltungen: bleibt die Interpretation auf besondere Orte und Zeiten beschränkt, wird sie schnell überlagert. Deshalb ist es sehr viel nachhaltiger, wenn auch in Teamsitzungen oder Dienstberatungen professionelle Erfahrungen und auftauchende Fragen in einer diakonischen Perspektive bedacht werden.

Die Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes haben eine Reihe von Aktivitäten entwickelt, um ihren Mitarbeiter_innen diakonische Bildungsangebote zu machen. Dabei steht regelmäßig das Ziel im Mittelpunkt, die Mitarbeiter_innen einerseits mit dem diakonischen Auftrag vertraut zu machen und andererseits bei Neueinstellungen einen Konsens über die tragenden Unternehmenswerte herzustellen. In den meisten Einrichtungen werden einführende und vertiefende Fortbildungen zur diakonischen Grundlage der professionellen Praxis angeboten. Ebenso findet eine wiederkehrende Kommunikation des Leitbildes und seiner Inhalte statt. Das Leitbild spielt auch insbesondere im Zusammenhang von Neueinstellungen eine zentrale Rolle. Es wird vielfach Bewerber_innen im Vorfeld zugänglich gemacht und ist anschließend ein Thema während des Einstellungsgesprächs. Die Anforderung der Kirchenzugehörigkeit, von der angesichts

des Fachkräftemangels und der weit fortgeschrittenen gesellschaftlichen Säkularisierung viele Ausnahmen gemacht werden müssen, wird damit durch das Kriterium der Einrichtungsloyalität ergänzt: Bewerber_innen müssen sich im Rahmen ihrer Einstellung einverstanden erklären, die Grundwerte des Leitbildes mitzutragen.

Die meisten diakonischen Träger stellen – z. T. erhebliche – Ressourcen bereit, um ihre Mitarbeiter_innen durch Fortbildungsveranstaltungen mit den diakonischen Grundlagen der Arbeit vertraut zu machen. In der Regel werden diese Bildungskurse als Inhouse-Veranstaltungen angeboten. Um eine Gleichbehandlung herzustellen, sind sie regelmäßig für alle Mitarbeitenden verpflichtend und finden deshalb innerhalb der Arbeitszeit statt. Der zeitliche Umfang und die inhaltliche Konzeption unterscheiden sich:

In der *BBW-Leipzig-Gruppe* umfasst das Fortbildungskonzept je 90-minütige thematische Einheiten. Dadurch kann eine größere Zahl unterschiedlicher Themen berücksichtigt werden. Sie beziehen sich bspw. auf Diakonie, christliche Ethik, das Kirchenjahr, das christliche Menschenbild, den christlichen Glauben, den interreligiösen Dialog oder die Frage nach dem Sinn des Lebens. Sie alle sind fakultative Bildungsangebote. Verpflichtend ist dagegen die Teilnahme an einem Einsteigertag für neue Mitarbeiter_innen. Teil dieses Tages ist ein Modul über mögliche Bedeutungen eines diakonischen Profils der *BBW-Leipzig-Gruppe*. Auch in der *Herrnhuter Diakonie* werden Bildungskurse zu unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten angeboten. Ihr Fortbildungskatalog mit dem Titel »Diakonische Orientierung« fasst die Bildungsangebote zusammen. Der Katalog für das Jahr 2017 umfasst 23 unterschiedliche Themen. Neben explizit diakonisch-theologischen Inhalten beschäftigen sich die jeweils halbtägigen Fortbildungen u. a. mit Themen wie »Stressbewältigung durch Achtsamkeit«, »Umgang mit Sexualität – im Spannungsfeld diakonischer Orientierung«, »Sterbehilfe« oder »Mit schwierigen Kolleginnen und Kollegen im Gespräch bleiben«. Für die Mitarbeiter_innen besteht die Pflicht, an einem Seminar im Jahr teilzunehmen, das sie frei wählen können und für das sie freigestellt werden. Die *Diakonie Bautzen* wiederum beginnt 2017 damit, einen eintägigen »Basiskurs Diakonie und Kirche« durchzuführen. Er ist verpflichtend für alle Mitarbeiter_innen und wird von externen Dozent_innen durchgeführt. Für den Geschäftsführer der *Diakonie Bautzen*, Gerd Lehmann, besteht das Ziel des Kursangebotes darin, »die Mitarbeiter mit dem vertraut zu machen, was es eigentlich heißt: Kirche und Diakonie«. Zugleich dient die Fortbildung aber auch der Ausbildung einer Ritualkompetenz. Sie soll Mitarbeitenden den Sinn von Ritualen bspw. im Kontext der Pflege vermitteln und sie befähigen, situationsangemessen Rituale selbst praktizieren zu können.

Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* wiederum hat ein Seminarangebot entwickelt, bei dem unterschiedliche Kurse aufeinander aufbauen: im Rahmen eines Einführungsseminars werden das Leitbild und wichtige Grundlagen der Organisation vorgestellt. Ein daran anschließender Kurs beschäftigt sich mit der christlichen Identität der Diakonie. Weitere Fortbildungen greifen dann in einem dritten Schritt bereichsspezifische Themen auf.

»Wir haben ein dreistufiges Bildungssystem. Jeder Mitarbeiter durchläuft ziemlich zu Anfang seines Dienstes ein eintägiges Einführungsseminar, in dem wir unser Leitbild kommunizieren: Wo kommen wir her, was sind die Linien in unserem Handeln, warum sind wir da, wie ist die Organisation aufgebaut? Im Rahmen dieses Seminars stellen sich auch die Personalabteilung, die Mitarbeitervertretungen und der Seelsorger vor. Ein zweites Seminar ist der Basiskurs ›Diakonie leben‹, der ebenfalls eintägig ist. Da geht es um die Grundvorstellung: Was ist überhaupt Diakonie? Was sind unsere christlichen Grundlagen? Alle Mitarbeiter nehmen an diesem Kurs teil. Die dritte Stufe ist der Fortbildungskurs ›Diakonie leben‹. Hier gibt es in den Abteilungen unterschiedliche Bedarfe. In Pflegeeinrichtungen wird von Mitarbeitern häufig das Thema des Umgangs mit Sterben und Tod nachgefragt: Was bedeutet die Botschaft von der Auferstehung? Wie werden Verstorbene ausgesegnet? In Kindertageseinrichtungen wird dagegen gefragt: Wie gestalte ich das Kirchenjahr? Das sind Fortbildungsthemen, die an die Erfahrungen der Mitarbeiter anknüpfen. Es gibt einen Fortbildungsplan. Manchmal entstehen aber auch spontane Bedarfe.«

(Christoph Stolte, Direktor der Diakonie-Stadtmission Dresden)

Nach der Einschätzung Nauerths sind die Mitarbeiter_innen diakonischer Einrichtungen aktuell »eine bunte Koalition der Verschiedenen, jedoch keine Glaubensgemeinschaft« (Nauerth, 2013, 169). Das Modell des diakonischen Profildialogs soll dabei helfen, dass sich unter den genannten pluralen Bedingungen eine stärkere diakonische Identität entwickeln kann. Diskutieren Sie im Team folgende Fragen:

- Existiert ein Konzept zum diakonischen Profil, an dessen Erarbeitung sowohl christliche wie auch nichtchristliche Mitarbeiter_innen beteiligt waren?
- Existiert ein Leitbild, an dessen Erarbeitung sowohl christliche wie auch nichtchristliche Mitarbeiter_innen beteiligt waren?
- Können sich nichtchristliche Mitarbeiter_innen in den Formulierungen des Leitbildes wiederfinden?
- Existiert ein inklusives Konzept für eine diakonische Unternehmenskultur?
- Wie werden nichtchristliche Mitarbeiter_innen darin unterstützt, sich Kompetenzen im Blick auf das diakonische Profil anzueignen?
- Welche Inhalte für diakonische Bildungsveranstaltungen sind mit Blick auf die konkreten Handlungsfelder wesentlich?

Johannes Eurich; Christian Oelschlägel (Hrsg.) (2008): Diakonie und Bildung, Stuttgart.
Klaus Kießling; Heinz Schmidt (Hrsg.) (2014): Diakonisch Menschen bilden: Motivationen - Grundierungen - Impulse, Stuttgart.

Modul 7

Kooperationen herstellen: Diakonie in der Zusammenarbeit mit Kirchengemeinden

1 Konzentrische Differenzierung: zum Verhältnis von Diakonie und parochial verfasster Kirche

»*Wir sind Kirche*«, heißt es programmatisch im Leitbild der Diakonie. In diesen drei Worten drückt sich pointiert ihr theologisches Selbstverständnis aus. Die anschließenden Formulierungen erläutern diesen Leitsatz. Hier heißt es u. a.: »*Diakonie [...] ist Wesens- und Lebensäußerung der evangelischen Kirchen./Diakonie geht aus vom Gottesdienst der Gemeinde./Sie ist gelebter Glaube, präsenste Liebe, wirk-same Hoffnung.*« Der mit diesen Programmsätzen verbundene theologische Anspruch lässt sich biblisch gut begründen. Paulus beispielsweise charakterisiert die Kirche als Leib Christi, der durch Wort und Sakrament als eine solidarische Gemeinschaft der Vielfalt konstituiert wird: »Gott hat den Leib zusammengefügt und dem geringeren Glied höhere Ehre gegeben, auf dass [...] die Glieder einträchtig füreinander sorgen. Und wenn ein Glied leidet, so leiden alle Glieder mit, und wenn ein Glied geehrt wird, so freuen sich alle Glieder mit« (1 Kor 12,24–26).

Die Formulierung: »*Wir sind Kirche*« beschreibt allerdings keine empirische Tatsache, sondern steht als normative theologische Aussage einer Realität gegenüber, in der beide Seiten auf vielfältige Weise unterschieden sind. Landeskirchen und diakonische Unternehmen differieren in ihrer Organisationsstruktur, ihrem rechtlichen Status, ihrer Finanzierungsgrundlage, ihrer professionellen Orientierung, ihren Zugangsbedingungen usw. Der Soziologe Niklas Luhmann hat vor diesem Hintergrund davon gesprochen, dass sich das Religionssystem in modernen Gesellschaften auf dreifache Weise ausdifferenziert: als *Kirche* entwickelt es ein System geistlicher Kommunikation, als *Diakonie* trägt es zur Lösung sozialstruktureller Probleme in personalisierter Form bei und als *Theologie* reflektiert es sich selbst als System (vgl. Luhmann 1982, 56–59). Diese Ausdifferenzierung führt nach Luhmann auch zu Spannungen zwischen den unterschiedlichen Funktionen: So bringe es die diakonische Praxis mit sich, »daß man sich den Sachgesetzlichkeiten des Erfolgs und den Wünschen und Normen des Empfängers unterstellt [...] Diese Bedingung entzieht dem helfenden Handeln jedoch seinen spezifisch religiösen Charakter« (Luhmann 1982, 264). Luhmanns soziologische Beschreibung kann dabei helfen, Spannungen zu verstehen, die immer wieder im Verhältnis zwischen Kirche und Diakonie zu beobachten sind. So wird vielfach von der einen Seite die Erwartung formuliert, die Diakonie möge kirchlicher werden, während die andere Seite betont, die Kirche solle diakonischer werden. Demgegenüber scheint es weiter zu führen, wenn man bei der Verhältnisbestimmung etwas grundlegender ansetzt. In der Theologie besteht ein weitgehender Konsens darüber, dass der Auftrag der Kirche in der *Kommunikation des Evangeliums* besteht. Diesem Auftrag wird in unterschiedlichen Gestalten kirchlicher Praxis entsprochen: Gottesdienst (leiturgia), Zeugnis (martyria),

Hilfe (diakonia), Gemeinschaft (koinonia) und Bildung (paideia). Peter Bubmann spricht in diesem Zusammenhang von »fünf gleichrangigen Dimensionen des kirchlichen Auftrags [...]:

- Gottesdienst & Spiritualität: symbolische Kommunikation des Heiligen,
- Verkündigung & Zeugnis: werbende (Kon-)Textualisierung der Glaubenserfahrungen,
- Gemeinschaftsbildung: soziale Gestaltwerdung des Glaubens in Kirche und Gesellschaft,
- Lebenshilfe: helfendes [...] (diakonisches) Handeln [...] und
- Bildung: Glaubens- und Identitätsentwicklung sowie Entfaltung der Frömmigkeit« (Bubmann 2004, 103).

Im Laufe der geschichtlichen Entwicklung haben sich unterschiedliche Organisationsformen herausgebildet, in denen dieser Auftrag erfüllt wird. Insbesondere in der deutschen Entwicklung ist es dazu gekommen, dass sich die Diakonie auf die Erfüllung *einer* dieser Aufgaben konzentriert und spezialisiert hat. Sie verfügt über eigenständige Strukturen und professionelles Know-how, um diese Aufgabe in einer besonders nachhaltigen Weise erfüllen zu können. Selbstverständlich wird in diakonischen Einrichtungen auch den anderen Dimensionen des kirchlichen Auftrages nachgegangen: Gottesdienst, Verkündigung, Gemeinschaft und Bildung. Gleichwohl besteht die besondere Kompetenz der Diakonie in ihrer Spezialisierung auf professionelle Lebenshilfe. Die Kirchengemeinden wiederum verfügen über andere Kompetenzen und konzentrieren sich auf Aufgaben, auf die sie sich stärker spezialisiert haben: Gottesdienst, Seelsorge, Arbeit mit Gruppen usw.

Vor diesem Hintergrund lässt sich das Verhältnis zwischen Diakonie und Kirche als das einer konzentrischen Differenzierung verstehen. Beide haben dasselbe Zentrum: die befreiende Liebe Gottes in Jesus Christus. In beiden Bereichen werden grundsätzlich alle Dimensionen des kirchlichen Auftrages beachtet. Allerdings haben sich um dieses Zentrum herum Differenzierungen und Spezialisierungen herausgebildet, die sich bspw. in den unterschiedlichen Organisationsformen einer parochial verfassten Kirche auf der einen Seite und einer verbandlich organisierten Diakonie auf der anderen Seite niederschlagen. Diese Differenzierung sollte ernst genommen und nicht verwischt werden, weil sie unsachgemäße Vereinnahmungen vermeidet und es zugleich nahelegt, sich wechselseitig zu ergänzen. Die Verhältnisbestimmung einer konzentrischen Differenzierung ermöglicht es beiden Seiten, ihre jeweiligen Stärken in verstärkten Kooperationsbeziehungen zur Geltung zu bringen. »Gemeinde [...] ist stark im Explizieren des Glaubens und im integralen und ganzheitlichen Helfen, eng verwoben mit Geselligkeit und Andacht [...] Umgekehrt fehlen den Kirchengemeinden bereits bei der spezialisierten und professionalisierten Hilfe [...] die nötigen Kapazitäten. Die ausdifferenzierten diakonischen Organisationen sind genau darin stark und ebenso in der Öffnung für Menschen jenseits von Kirche und quer durch die Milieus« (Hauschildt 2014, 49f.). Angesichts dessen schlussfolgert Eberhard Hauschildt: »Beide Seiten, ›Kirche‹ wie ›Diakonie‹, haben etwas von der Differenz« (Hauschildt 2014, 50).

Vor diesem Hintergrund erscheint es angemessen, die Programmformel »Wir sind Kirche« als selbstbewusste Formulierung eines theologischen Anspruchs zu verstehen. Sie weist darauf hin, dass diakonisches Engagement ein eigener, unverzichtbarer und unverwechselbarer Ausdruck christlicher Glaubens- und Lebenspraxis ist. Sie ist ein Lebensvollzug von Kirche im theologischen Sinn.



»Das Selbstverständnis ist oftmals überhaupt nicht präsent, dass die Diakonie Ersatzhandeln für die Kirchgemeinde ist, dass sie Gemeinden von dem entlastet, was eigentlich ein Handlungsauftrag für sie wäre, aber eben ihre Kraft übersteigt. Das ist im Selbstverständnis der Gemeinden nach wie vor nicht vorhanden«

(Gerd Lehmann, Geschäftsführer der Diakonie Bautzen)

Allerdings dürfen die verschiedenen Dimensionen des kirchlichen Auftrages auch nicht voneinander isoliert werden. Deshalb stellt es eine bleibende Aufgabe für diakonische Träger dar, dafür Sorge zu tragen, dass auch in ihrem Bereich in angemessener Weise Gottesdienst und Spiritualität, Verkündigung und Zeugnis, Gemeinschaftsbildung sowie diakonische Bildungsarbeit ihren Ort haben. Darüber hinaus kommt den Kooperationsbeziehungen zwischen Kirchgemeinden bzw. landeskirchlichen Strukturen und diakonischen Trägern eine erhebliche Bedeutung zu. Das Impulspapier der EKD »Kirche der Freiheit« hat in seinem achten Leuchtfeld die Zielstellung formuliert: »Alle diakonischen Einrichtungen und Dienste stehen im Jahr 2030 in einer definierten Kooperations- bzw. Partnerschaftsbeziehung zu den Kirchengemeinden bzw. Kirchenbezirken ihrer Region« (EKD 2006, 83). Diese Formulierung nimmt eine wichtige Perspektive in den Blick, bedarf zugleich allerdings einer Ergänzung, um den Eindruck einer Einseitigkeit zu vermeiden: Umgekehrt sollten auch die Kirchgemeinden und Kirchenbezirke nach Kooperations- bzw. Partnerschaftsbeziehungen zu den diakonischen Einrichtungen ihrer Region suchen und sich darum bemühen, deren Ressourcen mit ihren eigenen diakonischen Aktivitäten zu vernetzen. Die Aussage »Wir sind Kirche« auf Seiten der Diakonie muss die Erklärung »Wir sind Diakonie« auf Seiten der Kirchgemeinden voraussetzen. Dies ist in der Praxis durchaus nicht immer der Fall. Karl Gabriel hat im Jahr 2007 mit Blick auf das Verhältnis von katholischer Kirche und Caritas diagnostiziert: »Die diakonisch und sozial unterbelichtete Kirche und der religiös schlafende Riese Caritas sind aufeinander verwiesen und haben ihr gemeinsames Potential zur Repräsentanz einer glaubwürdigen öffentlichen Praxis des christlichen Glaubens noch nicht entdeckt« (Gabriel 2007, 55). Die Ergebnisse des aktuellen Forschungsprojektes haben gezeigt, dass diese Einschätzung auch im evangelischen Bereich mancherorts weiterhin zutrifft. In den Interviews ist verschiedentlich deutlich geworden, dass sich diakonische Träger um tragfähige Beziehungen zu Kirchgemeinden bemühen und dabei wenig Resonanz spüren. Teilweise kann von einer unübersehbaren Entfremdung gesprochen werden.

2 Besser gemeinsam: Kooperationsbeziehungen zwischen diakonischen Trägern und Kirchgemeinden

Die Diagnose einer Entfremdung zwischen verbandlicher Diakonie und Kirchgemeinden gilt vielerorts und dennoch nicht generell. Im Rahmen des Forschungsprojektes sind eine Reihe von Beziehungen zwischen Kirchgemeinden und diakonischen Trägern erkennbar geworden, die von einem regen Austausch zeugen. Das ist beispielsweise dort der Fall, wo

- Pfarrer_innen diakonische Einrichtungen in ihrem Gemeindebereich aufsuchen und dort zur Seelsorge bzw. zur Feier von Gottesdiensten präsent sind,
- Begegnungszentren im Sozialraum gemeinsam von der örtlichen Kirchgemeinde und dem regionalen diakonischen Träger konzipiert und getragen werden,
- diakonische Träger Kindertageseinrichtungen unterhalten bzw. übernehmen und dabei in einer engen Kooperation zur örtlichen Kirchgemeinde stehen,
- Gemeindetage oder Gemeindefeste in der Zusammenarbeit von Kirchgemeinden und örtlichen diakonischen Einrichtungen vorbereitet und durchgeführt werden,
- Mitarbeiter_innen diakonischer Einrichtungen in Kirchenvorständen mitarbeiten,
- der_die Vertreter_in des regionalen diakonischen Werkes regelmäßig auf Kirchenbezirkssynoden über ihre Arbeit berichten,
- diakonische Träger ihre Festgottesdienste in einer Kirche der Region feiern,
- im Religions- oder Konfirmandenunterricht Projekte mit diakonischen Einrichtungen bzw. Unterrichtseinheiten auch örtlich dort durchgeführt werden,
- bei Grundsteinlegungen neuer diakonischer Einrichtungen, Richtfesten u. a. Vertreter_innen der Diakonie und der Kirchgemeinde bzw. des Kirchenbezirks gemeinsam auftreten.

Drei Beispiele für Kooperationsbeziehungen sollen etwas ausführlicher vorgestellt werden.

Die *Herrnhuter Diakonie* hat im Jahr 2013 einen Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung erarbeitet und in Kraft gesetzt. Eine Steuerungsgruppe der Diakonie hat die Erstellung des Planes geleitet und begleitet seine Umsetzung. Für die inhaltliche Erarbeitung wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt, »die aus verschiedenen Vertretern der *Herrnhuter Diakonie*, der Bewohner- und Schülervvertretung, von Eltern und gesetzlichen Betreuern, des Stadtrates, des Kirchenvorstandes und von Wirtschaftsbetrieben bestand« (*Herrnhuter Diakonie* 2013, 5).

In seiner aktuellen Fassung enthält der Plan Maßnahmen für die Jahre 2014–2018. Sie gehören den Bereichen Wohnen, Bildung, Arbeit, Gesundheit, Freizeit, Kirche und Bewusstseinsbildung an. Bei ihrer Erfüllung wirken sehr unterschiedliche Akteure wie bspw. das Landratsamt, das Arbeitsamt, Betriebe, verschiedene Kosten- und Versicherungsträger, Kirchgemeinden, Vereine, medizinische Leistungsträger sowie Betreuer und Angehörige zusammen. Mit Blick auf Kirchgemeinden sieht der Aktionsplan vor, dass »Junge Gemeinde«- und Christenlehregruppen für Menschen mit und ohne Behinderung offen sind, dass Menschen mit Behinderung in ehrenamtliche Arbeiten einbezogen werden und dass die Gottesdienste für alle Menschen verständlich sind (Fig. 44).

ZIEL 15

Die »Junge Gemeinde« und Christenlehre der örtlichen Kirchengemeinden sind offen für Menschen mit und ohne Behinderungen.

Maßnahmen:

Öffnung und Umgestaltung der Angebote, dass diese von allen angenommen werden können.

**ZIEL 16**

Nutzung der Potenziale aller Gemeindemitglieder

Maßnahmen:

Verbesserung der ehrenamtlichen Aufgabenübertragung innerhalb der Kirchengemeinden in der Region Herrnhut - auch an Menschen mit Behinderungen.

**ZIEL 17**

Die Gottesdienste sollen für alle Menschen verständlich sein.

Maßnahmen:

Die Gottesdienste in der Region Herrnhut sollen stärker in leichter Sprache und unter aktiver Einbeziehung (Anspiele, Fürbitten, Abkündigungen, Kollekten, ...) von Menschen mit Behinderungen durchgeführt werden.



Ein zweites Beispiel ist das Philippus-Projekt der *BBW-Leipzig-Gruppe*. Nachdem sich im Leipziger Westen 1998 die Kirchgemeinden Lindenau und Plagwitz zusammengeschlossen hatten, wurde die Lindenauer Philippuskirche immer weniger für Gemeindegottesdienste genutzt. 2012 übernahm die *BBW-Leipzig-Gruppe* das 1910 fertiggestellte Gebäudeensemble, zu dem neben der Kirche auch ein Pfarrhaus und ein großer Gemeindesaal gehören. Das Konzept für das seither umgesetzte Philippus-Projekt geht von drei ineinander verschränkten Aufgabenfeldern aus: Beherbergung, Bewirtung und Botschaft. Einerseits entsteht im ehemaligen Pfarrhaus ein Hotel mit 29 Zimmern. In ihm können im Rahmen eines Integrationsbetriebes Menschen mit und ohne Behinderung tätig werden. Daneben werden zeitgleich ein Angebot für die Bewirtung von Gruppen im Hotel und im Konferenzbereich und ein externes Catering entwickelt, das ebenfalls als Integrationsbetrieb firmiert (vgl. *BBW-Leipzig-Gruppe* 2014, 2). Die dritte Säule des Konzeptes bildet der Kirchenraum. Er wird einerseits in seiner geistlichen Funktion und andererseits für kulturelle Veranstaltungen genutzt. Gottesdienste, Andachten, meditative Angebote, Begegnungen zwischen experimentellem Jazz und biblischen Texten sowie Konzerte unterschiedlicher musikalischer Stilrichtungen finden hier regelmäßig statt (Fig. 45).

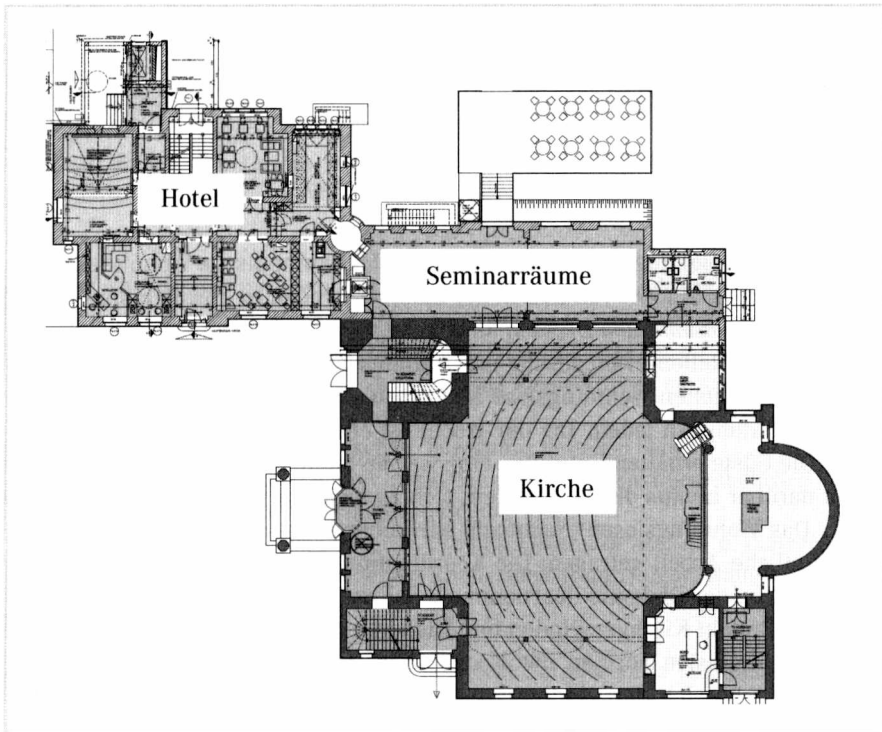


Fig. 45: Grundriss des Philippus-Projektes der BBW-Leipzig-Gruppe

Das Philippus-Projekt vereint spirituelle mit sozialdiakonischen Angeboten und versteht sich als offener Treffpunkt im Sozialraum. Die Kooperation zwischen Diakonie und Kirche findet dabei auf unterschiedlichen Ebenen statt. Ein Vertrag zwischen dem BBW und der sächsischen Landeskirche regelt die Umnutzung des Kirchenkomplexes. Das Projekt wird von einem Kuratorium begleitet, in dem Vertreter_innen benachbarter Kirchengemeinden, des Kirchenbezirkes sowie des Berufsbildungswerkes zusammenarbeiten. Auch im Förderverein und im Freundeskreis sind die landeskirchliche und die diakonische Perspektive verankert. Personell ist von Seiten der *BBW-Leipzig-Gruppe* neben dem Projektleiter ein Mitglied des Theologischen Dienstes schwerpunktmäßig mit dem Philippus-Projekt betraut. In der Kirchengemeinde Lindenau-Plagwitz wiederum ist einer der Pfarrer mit einem Stellenanteil am Projekt beteiligt. Das Leipziger Modell ist nicht nur mit Blick auf die praktizierte Kooperation interessant. Es ist ebenso ein experimenteller Ort, an dem neue spirituelle Formen entwickelt werden, die auch für Menschen, denen die klassischen kirchlichen Angebote fremd sind, ansprechend sein können.



»Es gibt viele Menschen, die zwar formal zu einer Gemeinde gehören aber nur selten in den Gottesdienst gehen. Für sie ist Philippus ein guter Ort, um da einen Anker zu suchen.«

(Tobias Schmidt, Hauptgeschäftsführer der BBW-Leipzig-Gruppe)

»Ich hoffe, dass Menschen, die eher eine traditionell kirchliche Andacht erwarten, erleben: Ach so, da ist Jesus in der Mitte, aber es klingt irgendwie anders. Dass sie sagen: das ist auch christlich und es ist gar nicht so schlecht.«

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

Ein drittes Beispiel intensiver Kooperation ist das ökumenische Wohnungslosen-Nachtcafé, das seit 1994 von Dresdener Stadtgemeinden in Zusammenarbeit mit der *Diakonie-Stadtmission Dresden* angeboten wird. In der Zeit zwischen November und März stellen evangelische und katholische Kirchengemeinden Räume zur Verfügung, in denen wohnungslose Menschen eine Rückzugs- und Schlafmöglichkeit erhalten. An jedem Tag der Woche ist eine andere Kirchengemeinde Gastgeber. Die Gäste erhalten Getränke, eine warme Mahlzeit und ein Frühstück. Sie haben darüber hinaus die Möglichkeit, sich zu duschen und ihre Wäsche zu waschen. Das Wohnungslosen-Nachtcafé wird über Spenden finanziert und durch ehrenamtliche Arbeit getragen. Die Koordination, Spendenaquise und -verwaltung wird von der Diakonie übernommen. Seit mehr als zwanzig Jahren arbeiten in diesem Projekt Kirchengemeinden und Diakonie verlässlich zusammen.

Besonders intensive Formen der Kooperation und wechselseitigen Ergänzung bestehen im Bereich der Kindertageseinrichtungen. Sowohl in der *Kinderarche Sachsen* wie auch in der *Diakonie-Stadtmission Dresden* unterhalten viele Kindertagesstätten enge Beziehungen zu ihren jeweiligen Kirchengemeinden: Der_die Pfarrer_in der Gemeinde hält regelmäßige Andachten in der KiTa; der_die Kirchenmusiker_in musiziert mit den Kindern. Die Kinder werden zu Veranstaltungen

eingeladen und gestalten Gottesdienste zu bestimmten Zeiten im Kirchenjahr mit. Die Rahmenkonzeption »Evangelische Kindertagesbetreuung« der Diakonie-Stadtmission Dresden widmet der »Kooperation mit Kirchengemeinden« ein eigenes Kapitel. In ihm wird das Ziel erläutert, durch »Verbindung und Vernetzung zwischen Gemeinde und Kindertageseinrichtung [...] ein vielseitiges Angebot für die Kinder und Familien in ihrem Sozialraum entstehen [zu] lassen und die jeweiligen Ressourcen besser nutzbar [zu] machen. [...] Die Gestaltung des religionspädagogischen Profils wird von der Kirchengemeinde mitgetragen, sie sorgt für eine Einbindung der Einrichtung in das Gemeindeleben. In Kooperationsvereinbarungen werden Rahmenbedingungen, inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten und Methoden der Zusammenarbeit beschrieben und vereinbart« (*Diakonie-Stadtmission Dresden, Rahmenkonzeption Evangelische Kindertagesbetreuung 2012, 7*). Die Kindertageseinrichtung »Himmelsschlüssel« ist in einem mehrjährigen Prozess unter Beteiligung der Kirchengemeinde und unter Trägerschaft der Diakonie entwickelt worden. Die Leiterin der Einrichtung, die selbst im Kirchenvorstand ihrer Gemeinde mitarbeitet, beschreibt diese enge Beziehung als einen Glücksfall, der der KiTa eine breite Akzeptanz in der Gemeinde sichere.

»Wir haben hier die schöne Lage, dass wir so eng mit der Kirchengemeinde zusammenarbeiten. Der Kindergarten ist von der Kirchengemeinde über viele, viele Jahre erhofft und erträumt worden. [...] Die ganze Kirchengemeinde hat ihr Herzblut und unwahrscheinlich viel Kraft reingesteckt, [...] dass dieser Kindergarten entstehen konnte. Da haben wir natürlich eine ganz andere Akzeptanz hier in der Gemeinde. Es ist einfach etwas, worüber sich die Gemeinde freut, dass es das jetzt gibt.«

(Annett Zeißig-Noth, Leiterin der Kindertagesstätte »Himmelsschlüssel« der Diakonie-Stadtmission Dresden)

(1) Ist-Analyse: Führen Sie eine Bestandsaufnahme durch, mit der Sie die aktuellen Beziehungen zwischen Ihrem Träger (bzw. einzelnen Einrichtungen) und der bzw. den nächsten Kirchengemeinde/n analysieren. Die Ist-Analyse bildet die Grundlage dafür, anschließend in einen Austausch über denkbare Kooperationen einzutreten. Fragen für die Bestandsaufnahme können bspw. sein:

- Welche Formen der Kooperation bzw. Begegnung bestehen bereits?
- Arbeiten Mitarbeiter_innen Ihrer Einrichtungen auch im kirchengemeindlichen Kontext aktiv mit (Kirchenvorstand, Kindergottesdienst u. a.)?
- Besteht in der Kirchengemeinde ein Diakonieausschuss? Ist ein_e Diakoniebeauftragte_r benannt? Werden Glieder der Kirchengemeinde durch Einrichtungen Ihres Trägers unterstützt?

(2) Kooperationsstrategie: Diskutieren Sie am Beispiel eines konkreten Arbeitsfeldes bzw. einer konkreten Einrichtung, welche Kooperationsmöglichkeiten angestrebt werden könnten, durch die sich die Kompetenzen und Ressourcen der professionellen Diakonie und die der Kirchengemeinden gegenseitig ergänzen. Am ergiebigsten wäre es, wenn ein solcher Austausch in einer Gruppe stattfände, zu der Vertreter_innen beider Seiten gehören. Nutzen Sie für Ihre Überlegungen die Ressourcenkartei (Fig. 46):

- Über welche Ressourcen/Kompetenzen verfügen Sie, die die kirchgemeindliche Arbeit bereichern und unterstützen können?
- Über welche Ressourcen/Kompetenzen verfügt die Kirchgemeinde, die Ihre Arbeit bereichern und unterstützen kann?
- An welchen Stellen ergänzen sich Ressourcen und bilden Gemeinsamkeiten?
- An welchen Stellen können Gemeinsamkeiten entstehen, wenn dies aktiv angestrebt wird?
- Welche Differenzen lassen sich nicht auflösen und wie kann mit ihnen umgegangen werden?



Fig. 46: Ressourcenkartei zur wechselseitigen Ermittlung von Ressourcen/Kompetenzen



Gerhard Schäfer (2012): Kirche und Diakonie. Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Heinz Schmid; Klaus D. Hildemann (Hrsg.): Nächstenliebe und Organisation, Leipzig, 123–148.

Eberhard Hauschildt (2014): Anschlussfähigkeit und Proprium von »Diakonie«. Zwischen Fachlichkeit, Ethik und Theologie, in: Glaube und Lernen 29 (2014), 44–61.

Modul 8

Gesellschaft mitgestalten: Diakonisches Profil in der Beteiligung an politischen Prozessen

1 Gottes Leidenschaft für die Rechtlosen: Soziale Anwaltschaft als Aufgabe der Diakonie

»Diakonie [...] hilft nicht nur den Opfern gesellschaftlicher Fehlentwicklungen. Ihre Aufmerksamkeit und ihr Engagement gelten vielmehr auch den Ursachen und Anlässen, die zu Ausgrenzung, Armut, Ratlosigkeit und Hilfebedürftigkeit führen. Diakonie versteht sich bewußt als Dienst der Kirche an der Gesellschaft« (EKD 1998, Ziff. 72). Mit diesen Worten charakterisiert die Diakonie-Denkschrift der EKD den gesellschaftspolitischen Anspruch diakonischer Arbeit, der vielfach mit dem Begriff der sozialen Anwaltschaftlichkeit zum Ausdruck gebracht wird. Mit diesem Aspekt wird die *adressatenbezogene* diakonische Praxis durch eine zweite, *gesellschaftsbezogene* Perspektive ergänzt.

Das sozialanwaltschaftliche Mandat der Diakonie gründet in der befreienden Perspektive des biblischen Zeugnisses. Das Bekenntnis zu Gott als einem Anwalt der Armen und Entrechteten bildet einen *cantus firmus* der biblischen Texte. Psalm 103 bringt dies exemplarisch zum Ausdruck: »Der Herr schafft Gerechtigkeit und Recht allen, die Unrecht leiden« (Ps 103,6). Gottes Leidenschaft für die Rechtlosen wird dabei regelmäßig mit einem Auftrag verknüpft: Menschen sollen sich ihrerseits leidenschaftlich für die Herstellung von Recht und Gerechtigkeit einsetzen. Im fünften Buch Mose werden die Israeliten an ihre eigene Freiheitserfahrung und damit an Gottes befreiendes Handeln erinnert. Damit verbindet sich der Anspruch an sie, für die Rechte anderer einzutreten: »Denn der Herr, euer Gott [...] schafft Recht den Waisen und Witwen und hat die Fremdlinge lieb, dass er ihnen Speise und Kleider gibt. Darum sollt ihr auch die Fremdlinge lieben; denn ihr seid auch Fremdlinge gewesen in Ägyptenland« (Dtn 10,17-19). In der Geschichte Israels treten verschiedentlich Menschen als Anwälte für Arme, Benachteiligte und Rechtlose auf und bringen Gottes »Option für die Armen« zur Geltung. So klagten die Propheten eine korrupte Oligarchie an, die das Gemeinwohl ihrem Eigennutz opfert. Im Namen Gottes verkündigt der Prophet Amos: »Höret dies, die ihr die Armen unterdrückt und die Elenden im Lande zugrunde richtet [...] Der Herr hat bei sich [...] geschworen: Niemals werde ich diese ihre Taten vergessen!« (Am 8,4,7). Nach Gottes Willen soll an die Stelle solcher Unterdrückung die Erhebung der Gerechtigkeit treten: »Es ströme [...] das Recht wie Wasser und die Gerechtigkeit wie ein nie versiegender Bach« (Am 5,24). Im Neuen Testament wird Jesus als Anwalt der Armen beschrieben. Das Lukasevangelium beschreibt es als seinen Auftrag, den Armen das Evangelium zu verkündigen (Lk 4,18). In der Feldrede spricht Jesus den Benachteiligten die verändernde Kraft Gottes zu: »Selig seid ihr Armen; denn das Reich Gottes ist euer« (Lk 6,20). Darüber hinaus wird das Thema der Anwaltschaft in den Abschiedsreden des Johannesevangeliums aufgegriffen. »In Joh. 14-16 wird die Verheißung des Geistes, der nach Jesu Weggang die Jünger

lehrt und erinnert, auch in den Kontext der Zeugenschaft vor Gericht gestellt, um dort Unrecht und schuldiges Verhalten aufzudecken« (Eurich 2013 b, 126).

Christliche Glaubens- und Lebenspraxis ist notwendig mit einer Anwaltschaft für Arme und Benachteiligte verbunden. Für die diakonische Arbeit konkretisiert sich dies darin, dass sie ihre individuelle Unterstützung von Menschen durch ein soziales und gesellschaftliches Engagement ergänzt. Nur in der Verschränkung beider Perspektiven wird die Diakonie ihrem umfassenden Anspruch gerecht, Menschen individuell zu unterstützen, ihre Rechte zur Geltung zu bringen und an gerechteren gesellschaftlichen Bedingungen mitzuarbeiten.

Für Konrad Hilpert gehört zum Prinzip der Anwaltschaftlichkeit ein Tableau unterschiedlicher Aktivitäten.

- *Anhören und Hinschauen*: Menschen und die Problemkonstellationen, von denen sie betroffen sind, werden wahrgenommen;
- *Aufklären und Beraten*: Menschen erhalten Wissen und Unterstützung, um ihre Handlungsmöglichkeiten erweitern zu können;
- *Rechte und Interessen wirksam zur Geltung bringen*: im Rahmen von demokratischen Gestaltungsprozessen und politischen Aktivitäten erfolgt eine Mitarbeit an der Weiterentwicklung gesellschaftlicher Strukturen, durch die die Rechte benachteiligter Menschen besser gewahrt werden;
- *Arten und Dimensionen von Not öffentlich sichtbar machen*: Mit Mitteln der Unternehmenskommunikation wird für die Lebenslagen und Nöte betroffener Menschen sensibilisiert. Zugleich werden Potentiale des Helfens aktiviert (vgl. Hilpert 2001, 86f.).

Die anwaltschaftliche Mitwirkung der Diakonie an der Weiterentwicklung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen erfolgt auf einer bewährten sozialstaatlichen Grundlage der Bundesrepublik, die eine verlässliche Partnerschaft zwischen Staat und freier Wohlfahrtspflege vorsieht. Im Rahmen korporatistischer Strukturen haben sich im Lauf der Jahrzehnte intensive Kooperationsbeziehungen zwischen verbandlich organisierten Trägern und dem Staat ergeben. Durch sie erfolgt eine Einbeziehung von Verbänden und Trägern der freien Wohlfahrtspflege an politischen Prozessen und ihre Mitarbeit in Gremien und Ausschüssen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene. Formen einer engen Zusammenarbeit sind auch in verschiedenen Sozialgesetzen vorgesehen (Dahme/Wohlfahrt 2015, 135f.). Diese korporatistischen sozialstaatlichen Grundlagen sind auch unter Bedingungen der Ökonomisierung sozialer Leistungen und der Etablierung eines wettbewerbsorientierten Sozialmarktes beibehalten worden und bestehen fort. Allerdings haben diese Transformationsprozesse nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen selbst. »Die neuen Verhandlungs- und Kooperationsarenen dienen [...] vor allem der Durchsetzung staatlicher Interessen bzw. der Kostensenkungsstrategien der Kassen; die Verbände lassen sich einbinden und hoffen darauf, durch Verhandlungen ›Schlimmeres‹ verhindern zu können« (Dahme/Wohlfahrt 2015, 139).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass das sozialanwaltschaftliche Handeln der Diakonie auch Formen der Kritik, des Protestes und Widerspruchs beinhalten muss. Fragen der sozialen Gerechtigkeit und der Rechte der Adressat_innen

gehören über die bestehenden Kooperationsarrangements hinaus auch in die politische Öffentlichkeit. Die Diakonie darf zu gravierenden gesellschaftlichen Veränderungen nicht schweigen, sondern muss bereit sein, der »Option für die Armen« ihre Stimme zu geben.

Allerdings haben die sozialstaatlichen Veränderungen der zurückliegenden zwei Jahrzehnte auch strukturelle Spannungen für diakonische Träger stärker hervortreten lassen. Sie lassen sich als Konflikte zwischen der ökonomischen Orientierung und der sozialanwaltschaftlichen Verantwortung charakterisieren. Diakonische Einrichtungen sind einerseits soziale Dienstleister im Rahmen eines effizienz- und wettbewerbsbasierten Sozialmarktes. Andererseits versteht sich die Diakonie als Anwalt benachteiligter Menschen und Akteur für eine solidarische, gerechtere Gesellschaft. Angesichts dieser Spannung gerät der »Begriff von Anwaltschaft [...] aktuell in die Krise, weil Dienstleistungserbringung nicht automatisch mit der Bekämpfung von Not- und Konfliktslagen in Eins gesetzt werden kann« (Dahme/Wohlfahrt 2004, 22).

Vielfach wird versucht, den beschriebenen Konflikt dadurch aufzufangen, dass zwischen den Aufgaben der Träger und denen des Verbandes unterschieden wird: Während sich die Träger aufgrund der existierenden Rahmenbedingungen ökonomisch verhalten müssen, setzen sich die Spitzen- und Fachverbände für eine politische Kurskorrektur ein (vgl. Becker 2011, 24). Für eine differenzierte Aufgabenwahrnehmung spricht, dass die Spitzenverbände über mehr fachliche Kompetenzen und personelle Ressourcen verfügen, um sozialpolitische Analysen und Stellungnahmen zu erarbeiten. Sie haben darüber hinaus ein stärkeres politisches Gewicht als einzelne Träger. Gleichwohl wirft eine strikt verstandene Aufgabentrennung Fragen auf. Die diakonischen Träger könnten sich nach diesem Modell von ihrer sozialetischen Verantwortung weitgehend befreien und vor allem wirtschaftlichen Interessen folgen. In der Folge entstünde eine Situation, in der die sozialpolitischen Stellungnahmen der Verbände durch eine weitgehend moralfreie ökonomische Unternehmenspraxis konterkariert würden. Das sozialanwaltschaftliche Handeln verlöre dadurch seine Legitimität und würde vom Bild einer Doppelmoral überlagert. Der anwaltschaftliche Anspruch der Diakonie verlangt daher nach einem Modell, in dem die Aufgaben der Verbände und der Träger differenziert, aber nicht voneinander getrennt werden.

Johannes Eurich hat dafür ein Modell vorgeschlagen, in dem soziale Anwaltschaft in differenzierter Weise von den diakonischen Verbänden *und* Trägern gleichermaßen wahrgenommen wird. Es geht von einer Vernetzung beider Ebenen und engen Kommunikationsbeziehungen aus. Im Anschluss an Heinz-Jürgen Dahme und Norbert Wohlfahrt wird dieses Modell als »Kontextsteuerung« bezeichnet. »Die verbandliche Ebene des Diakonischen Werkes nimmt im Modell der Kontextsteuerung ein Wissensmanagement für die Einrichtungen wahr. Dieses beinhaltet die Übernahme eines sozialpolitischen Monitorings und dessen Kommunikation mit der betrieblichen Ebene« (Eurich 2013 b, 138). Innerhalb dieses Wissensmanagements werden gesellschaftliche Prozesse analysiert und Auswirkungen politischer bzw. rechtlicher Regelungen auf die Lebenslagen von Menschen systematisch erfasst. Die im Rahmen eines solchen Sozialmonitorings auf Verbandsebene

gewonnenen Ergebnissen müssen mit den Erkenntnissen in Verbindung gesetzt werden, die auf der Trägerebene bezüglich der Lebenslagen von Adressat_innen gewonnen werden. Aus der einander korrespondierenden, doppelten Bestandsaufnahme auf Verbands- und Trägerebene entsteht das notwendige Wissen für die verantwortliche Wahrnehmung des sozialanwaltschaftlichen Anspruchs der Diakonie (vgl. (Eurich 2013 b, 139f.). Das Modell setzt enge Abstimmungsprozesse zwischen den Ebenen voraus und zugleich auch Klärungsprozesse bei divergierenden Interessen. Im Ergebnis führt es dazu, dass sich Verband und Träger in der Wahrnehmung anwaltlicher Aufgaben ergänzen. Dem Verband kommt die Aufgabe eines Themenanwalts im Gegenüber zu Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit zu (vgl. Eurich 2013 b, 136). Die Träger und Einrichtungen fungieren als Anwälte in der Gestaltung ihrer Unterstützungsangebote, ihrer Gremienmitarbeit und Unternehmenskommunikation.



Johannes Eurich (2013): Diakonie als Partner und Anwalt sozial benachteiligter Menschen, in: Ders.; Wolfgang Maaser: Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik, Leipzig, 122-139.

Alexander Dietz; Stefan Gillich (Hrsg.) (2013): Barmherzigkeit drängt auf Gerechtigkeit: Anwaltschaft, Parteilichkeit und Lobbyarbeit als Herausforderung für Soziale Arbeit und Verbände, Leipzig.

2 Mitarbeit und Widerspruch: Diakonische Anwaltschaftlichkeit

Innerhalb des Forschungsprojektes hat sich bestätigt, dass diakonische Träger sehr bewusst gesellschaftliche Verantwortung übernehmen (vgl. auch Kap. 5, Modul 5). Sie sehen sich nicht als neutrale Anbieter sozialer Dienstleistungen, sondern beteiligen sich regelmäßig an der Gestaltung des Gemeinwesens, an der Stärkung der Rechte benachteiligter Personengruppen und Prozessen der politischen Meinungsbildung. Sie agieren dabei insbesondere innerhalb ihres lokalen Umfeldes. Hier beteiligen sie sich an der Arbeit in Gremien, wenden sich an Abgeordnete, Kommunalpolitiker_innen und Institutionen, stellen Netzwerke mit Vereinen und Initiativen her oder unterstützen politische Aktivitäten.

Die Unternehmenskommunikation der *Diakonie-Stadtmission Dresden* hat die Leitsätze ihres erweiterten Leitbildes zum Themenschwerpunkt der zweimal jährlich erscheinenden Diakonie-Zeitung gemacht. Ein Heft ist dem Schwerpunkt »Gesellschaftlich mitwirken« gewidmet. Als Beispiele für die Wahrnehmung einer Verantwortung für das Gemeinwesen werden hier bspw. vorgestellt:

- *Mitwirkung in Stadtteilrunden:* dabei handelt es sich um eine Arbeitsgemeinschaft im Sinne von § 78 SGB VIII, in der Vertreter_innen unterschiedlicher im Sozialraum tätiger Organisationen zusammenarbeiten: KiTa, Schule, Kinder- und Jugendarbeit, Jugendamt, ortsansässige Vereine usw. Ziele der Kooperation bestehen u. a. in der Analyse der konkreten Lebensbedingungen im Stadtteil, der Entwicklung neuer Projekte und der Vertretung der Interessen von Kindern und Jugendlichen im Rahmen der Jugendhilfeplanung.

- *Netzwerkarbeit in der Flüchtlingssozialarbeit: Die Diakonie-Stadtmission Dresden* beteiligt sich an Netzwerken und Projekten im Bereich der Flüchtlingssozialarbeit mit dem Ziel, tragfähige Kooperations- und Unterstützungsformen zu entwickeln. So gehört sie der Dresdner Initiative »Bunte Neustadt« an, die ein großes Netzwerk von Anwohner_innen, Vereinen, Gewerbetreibenden und Mitarbeiter_innen von Gemeinschaftsunterkünften im Stadtraum entwickelt hat. Das Netzwerk leistet nicht nur konkrete Unterstützung für Menschen mit Fluchterfahrung, sondern beteiligt sich auch aktiv an der öffentlichen Diskussion um Flucht und Migration. Eine weitere enge Zusammenarbeit besteht mit der Projektschmiede gGmbH, mit der gemeinsam niederschwellige Projekte für geflüchtete Menschen entwickelt werden.

»Zu gesellschaftlicher Mitwirkung gehört es, dass wir Stimme für die Menschen sind, die aus verschiedenen Gründen keine Stimme haben oder immer wieder überhört werden. Beispielsweise sind dies Menschen mit einer psychischen Erkrankung. Sie benötigen fachkundige Unterstützung, Begegnungsmöglichkeiten, Anerkennung und tagesstrukturierende Angebote. Aber wenn diese nicht ausreichen oder sogar eingeschränkt werden sollten, werden die Menschen nicht protestieren, sondern sich eher still zurückziehen. Hier müssen wir Anwalt der Menschen sein, die nicht die Kraft und Fähigkeit haben, ihre Unterstützungsbedürfnisse deutlich vernehmbar aufzuzeigen.«

(Christoph Stolte, Direktor der Diakonie-Stadtmission Dresden; *Diakonie-Zeitung* 2/2016, 3f.)

Anwaltschaftliches Handeln kann weiterhin ebenfalls bedeuten, dass sich ein diakonischer Träger für die Würde des Menschen einsetzt und dabei eine Verantwortung übernimmt, die über seine rechtlichen Pflichten hinausgeht.

Die *Herrnhuter Diakonie* hat es sich beispielsweise zum Ziel gesetzt, dass alle Menschen, die in einer ihrer Einrichtungen versterben, eine würdevolle Bestattung erhalten. Hat ein_e Verstorbene_r kein ausreichendes Vermögen hinterlassen und können die »erforderlichen Kosten [...] den hierzu Verpflichteten nicht zugemutet werden« (§74 SGB XII), so vermittelt sie nicht nur den Kontakt zum zuständigen Sozialamt, bei dem der Antrag gestellt werden kann. Sie organisiert darüber hinaus auch die Bestattung der betreffenden Person. Dazu gehört, dass eine Trauerfeier stattfindet, bei der die verstorbene Person gewürdigt wird. Häufig halten dabei die zuständige Einrichtungsleitung oder der Theologische Vorstand die Trauerrede mit Gebet. Übersteigen die Kosten für die Bestattung den vom Sozialamt gezahlten Betrag für eine Sozialbestattung, übernimmt die Diakonie die Mehrkosten. Das kann auch eine Sargbestattung und die Finanzierung einer Erinnerungsplatte einschließen. Die Stiftung hat für diesen Zweck einen Fond eingerichtet.

Über die genannten Aspekte hinaus schließt anwaltschaftliches Handeln aber auch Formen des Widerspruchs und öffentlicher politischer Aktivitäten ein. Dazu gehören Initiativen, Petitionen und Kampagnen. Demonstrationen können sinnvoll sein, öffentliche Stellungnahmen oder die Organisation von Veranstaltungen, die zur Diskussion und Meinungsbildung beitragen.

Ein Beispiel für solche Formen der Anwaltschaftlichkeit ist die Beteiligung an Demonstrationen, mit denen Verbesserungen an sozialrechtlichen Reformprojekten erreicht werden sollen. So demonstrierten am 6. November 2016 etwa 7.000 Menschen in Berlin unter dem Motto *#TeilhabeStattAusgrenzung* für ein verbessertes Bundesteilhabegesetz. Die *BBW-Leipzig-Gruppe* hat in ihrem Bereich auf die Demonstration aufmerksam gemacht und Möglichkeiten geschaffen, dass Mitarbeiter_innen und Jugendliche mit nach Berlin fahren konnten. In einem Post teilte die Unternehmenskommunikation anschließend mit, dass etwa 100 Personen aus dem BBW an der Demonstration teilgenommen haben (Fig. 47).



Fig. 47: Facebook-Post der BBW-Leipzig-Gruppe zur Demonstration *#TeilhabeStattAusgrenzung* am 06.11.2016



Anwaltschaftlichkeit der Diakonie heißt: wir »erheben [...] unsere Stimme für diejenigen, die nicht gehört werden. Gemeinsam mit anderen treten wir für eine menschenwürdige Gesetzgebung, chancengerechte Gesellschaft und eine konsequente Orientierung am Gemeinwohl ein« (Diakonisches Werk der EKD (o. J.), Leitbild »Diakonie - damit Leben gelingt«).

Diskutieren Sie in Teams, welche Bedeutung diese Aussage in einzelnen Arbeitsfeldern hat und welche Formen anwaltschaftlichen Handelns dafür sinnvoll sind. Was sind aktuelle Themen, bei denen Sie sich durch Ihre Mitarbeit in Gremien, Ihre Netzwerkarbeit oder Ihre Beteiligung an politischen Aktivitäten für die Rechte von Menschen und die Gestaltung gerechterer Strukturen einsetzen können?

- Gibt es Themen, die in die Öffentlichkeit gebracht werden sollten?
- Gibt es Kampagnen, die Sie unterstützen wollen?
- Mit welchen Partner_innen können Sie kooperieren, um sich für ein Thema wirkungsvoller engagieren zu können?
- Wie lassen sich die - personellen, strukturellen und finanziellen - Ressourcen für dieses Engagement sicherstellen?
- Wie kann das anwaltschaftliche Engagement angemessen - nach innen und außen - kommuniziert werden, um eine möglichst breite Unterstützung zu erreichen?

Modul 9

Diakonie kommunizieren: Profilbildung und Unternehmenskommunikation

1 Integrierte Unternehmenskommunikation im Dialog mit Anspruchsgruppen

1.1 Integrierte Unternehmenskommunikation

»Man kann nicht nicht kommunizieren«, lautet ein Axiom in Paul Watzlawicks Kommunikationstheorie (Watzlawick u. a. 2007, 53). Dieser Grundsatz gilt für Organisationen in zugespitzter Weise. Es ist Organisationen unmöglich, nicht zu kommunizieren, weil sie in einem Beziehungsnetzwerk mit ihrer Umwelt stehen, in dem auch ihr Schweigen beredt wäre und die Umwelt zu Deutungen veranlassen würde. Zugleich gilt aber auch dies: Ohne Kommunikation existierten sie gar nicht, weil Organisationen erst *durch* Kommunikations- und Entscheidungsprozesse gebildet und aufrechterhalten werden. Kommunikation macht die Organisationen zu dem, was sie sind.

Weil es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren, ist es sinnvoll, Kommunikation innerhalb der Organisation zu reflektieren und zum Thema von Organisationsentwicklung zu machen. In der Managementliteratur ist lange Zeit ein wirtschaftswissenschaftlich verkürztes Modell zu Grunde gelegt worden, das Kommunikation als einen technisch plan-, steuer- und kontrollierbaren Prozess verstanden hat. Organisationskommunikation erscheint in dieser Perspektive primär als ein strategisches Instrument, um Marketingmaßnahmen zu begleiten, Zielgruppen zu erschließen und Marktanteile zu vergrößern (vgl. Weder 2010, 77). Neuere Theoriemodelle gehen demgegenüber von einem komplexeren Verständnis aus und thematisieren vielfältige *Kommunikationsprozesse in organisationalen Strukturzusammenhängen* (vgl. Weder 2010, 81). Ansgar Zerfaß bezeichnet in diesem Sinn »alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird, als *Unternehmenskommunikation*« (Zerfaß 2010, 287). Diese erweiterte Perspektive ermöglicht es, unterschiedliche kommunikative Beziehungen innerhalb *eines* Theorierahmens zu reflektieren: bspw. zu Mitarbeiter_innen, Märkten oder zur Öffentlichkeit. Diese haben unterschiedliche Ziele und nutzen verschiedene Methoden. Aus der Perspektive des Managements ist es wichtig, sie in einem gemeinsamen Kommunikationsmodell zu verbinden. Ansgar Zerfaß hat dafür das Konzept einer *Integrierten Unternehmenskommunikation* entwickelt. Es bezieht sich auf reflektierte, intentional gestaltete Kommunikationsprozesse, die »insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen« (Zerfaß 2014, 42). Zerfaß unterscheidet in dieser Perspektive *interne* und *externe* Unternehmenskommunikation. Die Kommunikationsprozesse *innerhalb* der Organisation beziehen sich auf das Ziel, ein Produkt herzustellen

bzw. eine Leistung zu erbringen. Die *externen* Beziehungen wiederum gliedern sich in zwei Bereiche. Die Marktkommunikation ist darauf gerichtet, Produkte bzw. Leistungen zu verkaufen und Ressourcen zu erschließen. Davon unterschieden sind die *Public Relations*, deren Funktion darin besteht, die Legitimität des Unternehmens innerhalb seiner gesellschaftlichen Umwelt zu sichern und damit unternehmerische Handlungsspielräume zu erhalten bzw. zu erweitern (vgl. Fig. 48).



Fig. 48: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche nach Ansgar Zerfaß 2014, 44

1.2 Dialog mit Anspruchsgruppen

Ein wichtiger Aspekt, der in den zurückliegenden Jahren eine zunehmende Beachtung gefunden hat, besteht in der Rezeption des Stakeholder-Ansatzes für eine integrierte Unternehmenskommunikation. Der damit verbundene Perspektivenwechsel hat erhebliche Konsequenzen. Instrumentelle Konzepte, in denen es lediglich um einseitige Interessen- oder Informationsvermittlung geht, erweisen sich als unzureichend. Vielmehr geht es darum, neben der eigenen Perspektive auch die Argumente und Interessen von Anspruchsgruppen wahrzunehmen und einzubeziehen. Unternehmenskommunikation ist in dieser Perspektive ein Beziehungsmanagement auf der Grundlage von Dialogkonzepten. Die Kommunikation mit den Stakeholdern ist »als offener, rekursiver Prozess zu gestalten, in dessen Mittelpunkt die Definition der Organisation und ihrer Leistungen in Relation zu je spezifischen Ansprüchen und Anspruchsgruppen steht« (Karmasin/Weder 2014, 91).

Matthias Karmasin und Franzisca Weder charakterisieren die Unternehmenskommunikation auf der Grundlage des Stakeholder-Modells als ein »auf Legitimität ausgerichtetes Beziehungsmanagement« (Karmasin/Weder 2014, 93). Sie erblicken ihre Funktion und Bedeutung in drei Hauptaspekten (Fig. 49):

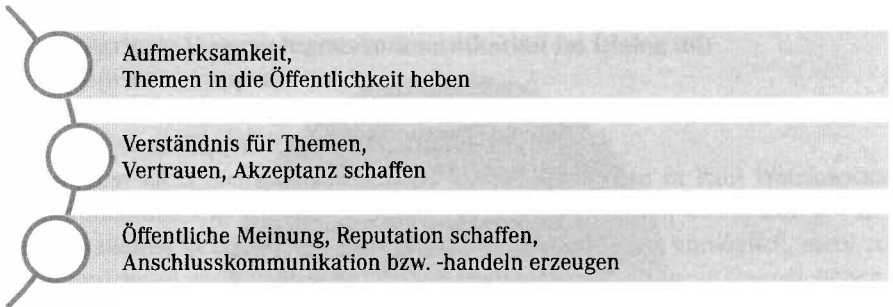


Fig. 49: Organisationskommunikation als kommunikatives Netzwerkmanagement von Organisation und Stakeholdern nach Karmasin/Weder 2014, 93

- (1) Organisationskommunikation erzeugt *Aufmerksamkeit* nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern zugleich auch *für Themen*, die damit in die *Öffentlichkeit* gehoben werden. Damit beteiligt sich die Organisation an der Bearbeitung von gesellschaftlichen Themen. Sie tritt in »Themenräume« innerhalb ihrer Netzwerke ein und trägt dazu bei, dass Themen in ihrer Komplexität reduziert werden. »Organisationen bieten der Öffentlichkeit kommunikativ »Bedeutungen« und Deutungen an« (Karmasin/Weder 2014, 94).
- (2) Organisationskommunikation leistet einen Beitrag zur *Reflexion* von Themen, indem sie daran mitarbeitet, dass Themen bzw. Ereignisse innerhalb des Beziehungsnetzwerkes die gleiche Bedeutung erhalten. Das Ziel besteht darin, eine weitgehende Übereinstimmung zwischen der Fremd- und der Selbstbeschreibung herzustellen. Damit schafft die Organisationskommunikation *Verständnis für* bestimmte *Themen*, ermöglicht *Vertrauen* und schafft *Akzeptanz*. Weder beschreibt die Pressestelle »als Reflexionszentrum einer Organisation« (Weder 2010, 146).
- (3) Die dritte Bedeutung von Organisationskommunikation bezieht sich auf den Zukunftsaspekt und die Prozesshaftigkeit der Themenbearbeitung. Anstatt sich auf eine einzige Lösung zu konzentrieren, geht es um eine Zukunftsorientierung, die *Anderes und Neues für möglich hält*. Organisationskommunikation beinhaltet auch ein »Denken in möglichen Welten« (Weder 2010, 147), das sich ebenfalls in der Öffentlichkeit vollzieht. Für die Organisationskommunikation stellt sich in dieser Perspektive »die Herausforderung, Themen und Themenzyklen in der Öffentlichkeit als »zu bearbeitendes Problem« zu erkennen und an diesem Prozess (pro)aktiv teilzuhaben« (Karmasin/Weder 2014, 95). Die Organisationskommunikation schafft gerade dadurch Reputation und eröffnet Anschlusshandeln.

Die wichtigste Veränderung, die sich durch das Konzept einer integrierten Unternehmenskommunikation auf der Grundlage des Stakeholder-Ansatzes ergibt, besteht darin, dass die einseitige Ausrichtung auf eine ideale Unternehmens*präsentation* überwunden wird. Stattdessen tritt die Kommunikation mit Netzwerkpartnern in den Mittelpunkt und zugleich die Konzentration auf Themen, die es im Diskurs zu bearbeiten gilt. Das Bewusstsein der sozialen Einbettung des Unternehmens führt dazu, dass einerseits die Anspruchsgruppen als Dialogpartner ernst genommen werden und der Blick andererseits auf Themen und ihre Bearbeitung geweitet wird. Diese Aspekte sind Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen Vertrauen aufbauen, Reputation genießen und ein positives Image entwickeln kann. Sie sind daher nicht nur ethisch, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll (vgl. Karmasin/Weder 2014, 98).

1.3 Unternehmenskommunikation und Unternehmensstrategie

Integrierte Unternehmenskommunikation ist eine Führungsaufgabe und damit eine Managementfunktion. Deshalb ist sie einerseits strukturell an die Unternehmensführung anzubinden und andererseits eng mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. In den aktuellen Konzepten wird in diesem Sinn von einer »Verschränkung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie« gesprochen: die Unternehmensführung »denkt [...] kommunikationsrelevante Implikationen von vornherein mit, die Kommunikation sitzt sozusagen »mit am Tisch« (Bentele/Nothhaft 2014, 622). Die folgende Abbildung verdeutlicht dieses Konzept.

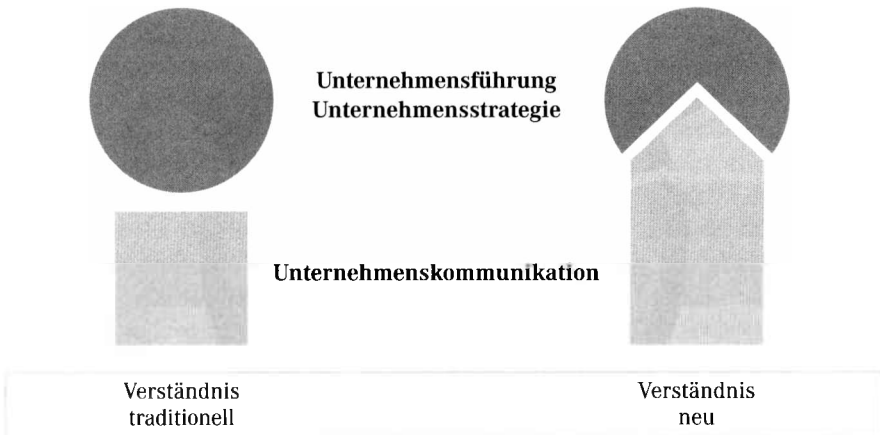


Fig. 50: Unternehmens- und Kommunikationsstrategie: traditionelles und neues Verständnis nach Bentele/Nothhaft 2014, 622

Während in traditionellen Modellen relevante Informationen, Vorgaben und Entscheidungen der Unternehmensführung in eine separat entwickelte Kommunikationsstrategie einfließen, wird in den aktuellen Entwürfen davon ausgegangen,

dass kommunikationsrelevante Aspekte durchgängig in die strategische Unternehmensentwicklung einbezogen werden.

Integrierte Unternehmenskommunikation zielt nicht nur darauf, die Kommunikation in den verschiedenen Beziehungsnetzwerken einer Organisation und mit ihren Anspruchsgruppen systematisch zu integrieren, sondern dabei auch ein konsistentes Erscheinungsbild der eigenen Organisation zu vermitteln (vgl. Weder 2010, 85). Dazu gehören die Entwicklung

- einer einheitlichen Unternehmens-»Persönlichkeit« auf der Grundlage ihres Selbstverständnisses und ihrer Identität (*Corporate Identity*),
- abgestimmter, einheitlicher Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen (*Corporate Communications*),
- eines einheitlichen Gesamtauftritts in allen Aktivitäten (Logo, Briefköpfe, Publikationen, öffentliche Präsentationen u. a.) (*Corporate Design*),
- eines abgestimmten Kommunikationsverhaltens der Unternehmensführung und der Mitarbeiter_innen gegenüber der Öffentlichkeit (*Corporate Behaviour*) (vgl. Weder 2010, 85f.).

1.4 Zur Entwicklung einer Kommunikationsstrategie

Auch für die Entwicklung integrierter Kommunikationsstrategien (Fig. 51) erweist sich der Stakeholder-Ansatz als anregend. Er führt zu Konzepten, die »dem Paradigma des Dialoges« folgen und das Ziel haben, »nicht über die Anspruchsgruppen, sondern mit ihnen zu kommunizieren« (Karmasin 2007, 79).

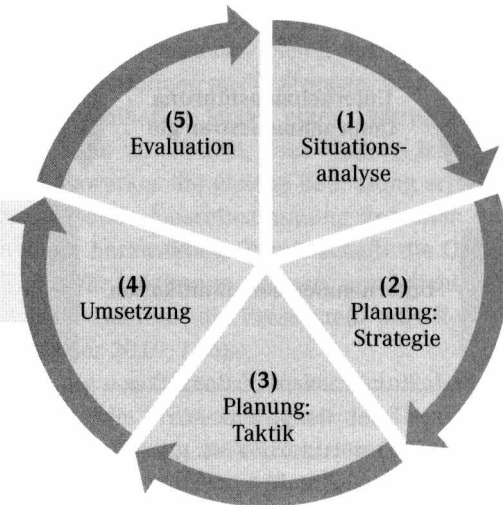


Fig. 51: Entwicklung einer Kommunikationsstrategie nach Bentele und Nothhaft 2014, 611

Am Beginn der Strategieentwicklung steht die *Situationsanalyse*. Sie setzt sich aus einer *Organisations-* und einer *Umweltanalyse* zusammen (vgl. Bentele/Nothhaft 2014, 613). Die Betrachtung der Organisation bezieht sich etwa auf die

Qualität der aktuellen Unternehmenskommunikation, die Unternehmenswahrnehmung aus der Innen- und Außenperspektive, die Frage nach Kommunikationsressourcen u. a. In der Umweltanalyse ermöglicht der Stakeholder-Ansatz eine differenzierte Wahrnehmung von Anspruchsgruppen, ihren Interessen sowie der jeweiligen Diskursthemen. Oft wird dies in Gestalt eines Stakeholder-Kompasses vorgenommen, bei dem Anspruchsgruppen symbolisch jeweils einer Himmelsrichtung zugeordnet und dabei in einer systematischen Weise geordnet werden. Es ist aber ebenso möglich, die Stakeholder kreisförmig oder elliptisch um das Unternehmen herum anzuordnen. Dabei kann auch optisch dargestellt werden, welchen Anspruchsgruppen besonderes Gewicht zukommt, weil rechtliche (z. B. vertragliche) Beziehungen bestehen (Fig. 52).

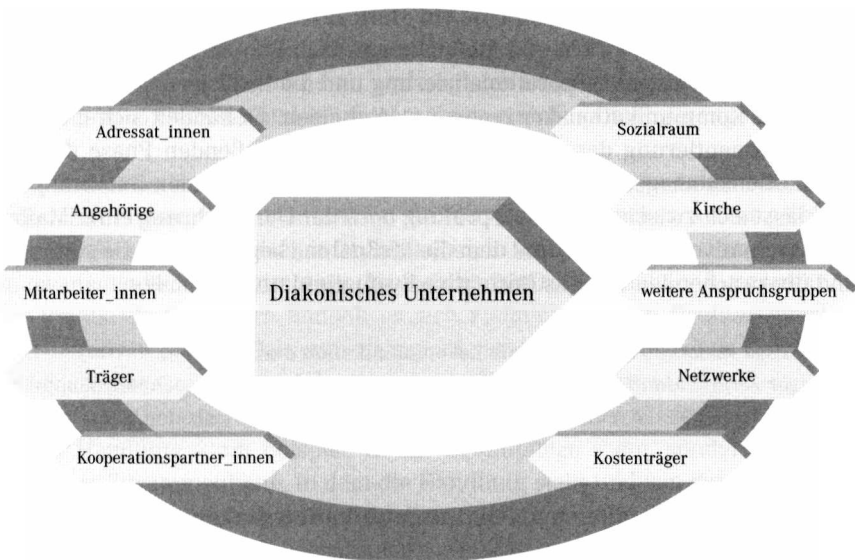


Fig. 52: Typische Stakeholder eines diakonischen Unternehmens, auf der Grundlage von Rüegg-Stürm 2005, 22

Über die Wahrnehmung der Anspruchsgruppen und ihrer Interessen hinaus erscheint es ebenfalls als wichtiger Bestandteil der Analysephase, die *Diskursthemen* wahrzunehmen und zu analysieren, die im Beziehungsnetzwerk des Unternehmens diskutiert werden und zu deren Bearbeitung das Unternehmen einen Beitrag leisten kann. Die eigenständige Analyse dieser Frage ist sinnvoll, weil Stakeholder und Diskursthemen nicht notwendigerweise deckungsgleich sind. Für diakonische Unternehmen könnten bspw. konkrete Fragestellungen im Zusammenhang von Inklusion, Sozialraum, pflegerischer Versorgung oder Bildung solche Diskursthemen sein. Die Themen könnten sowohl als Ansprüche gegenüber dem Unternehmen geltend gemacht werden – genauso kann sich das diakonische Unternehmen an der Diskussion und Weiterentwicklung

der Themen beteiligen. Ein weiterer Bestandteil der Analysephase besteht darin, die Bearbeitungsdringlichkeit der Stakeholderbeziehungen und Diskursthemen zu priorisieren. Auf die Situationsanalyse folgt die Phase der Konzeptionsentwicklung oder *Planungsphase*. Günter Bentele und Howard Nothhaft unterteilen diese Phase in zwei unterscheidbare Einzelschritte, nämlich die Entwicklung einer *Strategie* und einer *Taktik*. Diese Unterscheidung erweist sich nicht zuletzt deshalb als sinnvoll, weil detaillierte Maßnahmepläne vielfach im Licht der strategischen Zielstellungen angepasst und überarbeitet werden müssen. Nach Bentele und Nothhaft »besteht strategisches Geschick darin, das Richtige zu tun (*Doing the right things*)«, während sich das taktische Geschick in der Fähigkeit manifestiert, die Dinge richtig zu tun (*Doing things right*)« (Bentele/Nothhaft 2014, 616). Die Bestimmung taktischer Ziele schließt dabei die Entwicklung konkreter Maßnahme-, Zeit- und Kostenpläne ein. Daran anschließend geht es um die *Umsetzung* der geplanten Ziele und Maßnahmen. Nach Bentele und Nothhaft lassen sich in dieser Phase die Operationalisierung und die Realisierung des zuvor entwickelten Kommunikationskonzeptes unterscheiden. Es handelt sich mithin um die Implementierung des Konzeptes. In einer abschließenden Phase des Kommunikationsmanagements steht die *Evaluation* der Maßnahmen im Mittelpunkt. Hier lässt sich zwischen der Überprüfung *nach* der Durchführung einer Maßnahme (summative Evaluation) und dem die Maßnahme begleitenden, sie steuernden und überwachenden Prozess (formative Evaluation) unterscheiden.



Franziska Weder (2010): Organisationskommunikation und PR, Wien.

Ansgar Zerfuß; Manfred Piwinger (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management - Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden.

2 Glaubwürdige Unternehmenskommunikation diakonischer Träger

Die im vorigen Kapitel entwickelten Grundlagen für eine Integrierte Unternehmenskommunikation gelten für Unternehmen im *For-Profit*- ebenso wie im *Non-Profit*-Bereich. Sie gelten für weltanschaulich neutrale gleichermaßen wie für konfessionelle Träger. Die Zielstellungen und Aufgaben der Unternehmenskommunikation lassen sich deshalb für diakonische Unternehmen in einer analogen Weise bestimmen. Für diakonische Träger gilt ebenso auch das Hauptproblem jeder Unternehmenskommunikation, das Ralf Dziewas als den »Spagat zwischen der gewünschten und optimierten Außendarstellung des Unternehmens und der Glaubwürdigkeit der Öffentlichkeitsarbeit« (Dziewas 2012, 250) bezeichnet. Vielleicht wirkt sich diese Herausforderung für die Diakonie sogar noch stärker aus als bei profitorientierten Unternehmen. Aufgrund des hohen ethischen Anspruchs, den die Öffentlichkeit regelmäßig mit der Marke Diakonie verbindet, wird es umso deutlicher wahrgenommen, wenn die Unternehmenswirklichkeit erkennbar von diesem Anspruch abweicht. Outsourcing, intransparente Geschäftsvorgänge, Abweichungen von den Arbeitsvertragsrichtlinien oder betriebsbedingte Kündigungen werden in der Öffentlichkeit sehr aufmerksam verfolgt und kritisch kommentiert. Eine Unternehmenskommunikation, die reale

Konflikte verschweigt und stattdessen ein ideales Bild des Unternehmens inszeniert, trägt vermutlich noch zusätzlich zum Vertrauensverlust bei. Ralf Dziewas sieht deshalb den »langfristigen Nutzen einer guten Öffentlichkeitsarbeit im diakonischen Unternehmen« nur dann gewahrt, wenn »die Glaubwürdigkeit der nach innen und außen kommunizierten Unternehmensidentität im Zweifelsfall den Vorrang vor der optimierten Außendarstellung« (Dziewas 2012, 251) erhält.

Das Konzept einer Integrierten Unternehmenskommunikation, wie es oben erläutert worden ist, geht grundsätzlich über die traditionelle Öffentlichkeitsarbeit hinaus, weil es auf eine *Kommunikation mit Anspruchsgruppen* und nicht nur auf eine ideale Außendarstellung setzt. Für die Diakonie enthält dieses Konzept in zweierlei Hinsicht beträchtliche Potentiale: Zum einen kann es dabei helfen, die professionelle Praxis zugleich in einer theologischen Perspektive zu deuten und damit als diakonisch verstehbar zu machen. Zum anderen gibt es Impulse, um diakonische Themen in der Öffentlichkeit zu platzieren, als zu bearbeitende Probleme zu identifizieren und zugleich Bearbeitungs Ideen zu kommunizieren. Beiden Gesichtspunkten soll im Folgenden kurz nachgegangen werden.

3 Diakonische Unternehmenskommunikation als Interpretationsarbeit

An der »Zuwendung zum Menschen«, die mit der diakonischen Arbeit geleistet wird, lässt sich ihr diakonischer Charakter nicht äußerlich »feststellen«: »es gibt kein »evangelisches Poabwischen« (Hauschildt 2000, 415). Bei der Interpretation einer Praxis *als diakonisch* handelt es sich vielmehr um die *Deutung* einer in einem organisationalen Zusammenhang erbrachten professionellen Handlung. »Wer »Diakonie« sagt, nimmt eine Interpretation vor. *Diakonie ist [...] ein Interpretationsbegriff*« (Hauschildt 2014, 45). In diese Deutung fließt nicht nur die einzelne Handlung – am Beispiel: in der Grundpflege – ein, sondern zugleich der größere Zusammenhang, in dem die Handlung steht und von der betroffenen Person erlebt wird: ihre fachliche Qualität, die kommunikative Beziehung, die Kultur und Atmosphäre der Einrichtung usw. Klient_innen, Angehörige oder andere Personen deuten dann eine Praxis als diakonisch, wenn sie ihr Erleben mit einem Interpretationsmuster verknüpfen können, in dem »Diakonie« für eben diejenigen Charakteristika steht, die sie auch wahrgenommen haben (vgl. Kap. 3). Das vorliegende Arbeitsbuch vertritt die These, diakonische Praxis als *individuell-stärkend, sozial-inkludierend, spirituell-sensibel, anwaltschaftlich-solidarisch* und *ethisch-reflektierend* zu verstehen.

Wenn Diakonie ein Interpretationsbegriff ist, ergibt sich für diakonische Träger eine doppelte Aufgabe.

- Sie sind einerseits aufgefordert, ihre professionelle Praxis diakonisch zu profilieren. Die genannten fünf Dimensionen können dabei in einer handlungsfeld- und einrichtungsspezifischen Weise konkretisiert werden. Das vorliegende Arbeitsbuch gibt dazu zahlreiche Hinweise.
- Sie stehen andererseits vor der Aufgabe, ihre professionelle Praxis nach innen und außen so zu interpretieren, dass sie als *diakonische Praxis* verständlich wird. Genau dazu kann die Unternehmenskommunikation beitragen. Es ist sowohl ihre Aufgabe wie auch ihre Chance, die professionelle Arbeit so zu deuten, dass sie

als Umsetzung des spezifisch diakonischen Profils verständlich wird. Integrierte Unternehmenskommunikation kann entscheidend dazu beitragen, dass die Interpretation einer wahrgenommenen Praxis *als diakonisch* gelingt.

Die *Diakonie-Stadtmission Dresden* hat in einem von 2012–2014 währenden Prozess ihr aus dem Jahr 2003 stammendes Leitbild zu einer Grundlage für die Strategische Unternehmensentwicklung weiterentwickelt. Das auf diese Weise erarbeitete »erweiterte Leitbild« basiert auf einem biblischen Leittext, formuliert eine Mission und eine Vision des Unternehmens und führt das bisherige Leitbild in insgesamt sieben Leitsätzen weiter (vgl. Modul 1). Diese werden detailliert erläutert und mit einer jährlichen Ziel- und Aufgabenplanung verbunden. Die Leitsätze des »erweiterten Leitbildes« lauten:

- Menschen individuell unterstützen,
- Leben in Gemeinschaft fördern,
- Das Evangelium weitergeben,
- Gesellschaftlich mitwirken,
- Wirtschaftlich verantwortlich handeln,
- Mitarbeiter führen,
- Qualität entwickeln.

Die Leitsätze fassen das angestrebte diakonische Profil der *Diakonie-Stadtmission Dresden* markant zusammen. Mit Ausnahme des dritten Satzes beschreiben sie allerdings ein Handeln, das nicht exklusiv diakonisch ist. Die Sätze bedürfen deshalb einer Interpretation, die für die Mitarbeiter_innen und die Öffentlichkeit gleichermaßen verständlich macht: hier wird eine professionelle Praxis charakterisiert, die theologisch reflektiert und mit einer diakonischen Identität verknüpft ist. In der zweimal jährlich erscheinenden *Diakonie-Zeitung* wird vor diesem Hintergrund



Fig. 53: *Diakonie-Zeitung*, Diakonie-Stadtmission Dresden, 2/2015

seit 2015 jeweils einer der Leitsätze als Titelthema in den Mittelpunkt gestellt. In einem Einleitungsbeitrag wird er theologisch begründet und in seiner Bedeutung für das professionelle Handeln erläutert. Damit wird eine Interpretation des fachlichen Handelns *als diakonische Praxis* geleistet. Es folgen zahlreiche Einzelbeiträge, die für gelungene Beispiele in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern stehen. Innerhalb des Themenheftes zum ersten Leitsatz wird bspw. die Gottebenbildlichkeit als unantastbare Grundlage menschlicher Würde und Freiheit betont. Daraus wird eine professionelle Haltung abgeleitet, die sich für die Würde und Freiheit jedes Menschen engagiert und Unterstützung dabei leistet, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Einzelne Beiträge widmen sich dann dem Kinderschutz, der Selbstvertretung von Menschen mit Behinderung, der offenen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, einem Bandprobenraum oder der Unterstützung von Geflüchteten usw. (vgl. *Diakonie-Stadtmission Dresden* 2015).

Bei zahlreichen diakonischen Trägern sind in den zurückliegenden Jahren Aktionspläne zur Umsetzung des UN-Übereinkommens über die Rechte von Menschen mit Behinderung entstanden. Unter den Modelleinrichtungen des Forschungsprojektes haben die *Herrnhuter Diakonie* und die *BBW-Leipzig-Gruppe* solche Aktionspläne entwickelt. In ihnen erläutern die Unternehmen, welche konkreten Ziele und Schritte sie vollziehen, damit für Menschen mit Behinderung umfassende gesellschaftliche Teilhabe realisiert wird. Auch bei diesem Thema gilt: Engagement für Inklusion entspringt unterschiedlichen Motivationen – es ist nicht exklusiv diakonisch. Umso wichtiger ist es zugleich, im Rahmen der Unternehmenskommunikation verständlich zu machen, inwiefern das diakonische Ethos sachlich auf die Herstellung inklusiver Verhältnisse drängt. Die *BBW-Leipzig-Gruppe* verweist dabei auf den ersten biblischen Schöpfungsbericht und sieht

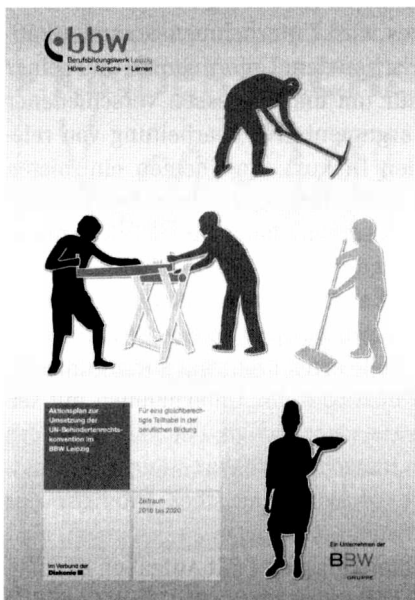


Fig. 54: Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention der BBW-Leipzig-Gruppe

Menschen als Teil eines Beziehungsnetzwerkes mit anderen Geschöpfen. »Wir sind ein Teil der Schöpfung, die bunt ist und zu der ganz unterschiedliche Arten von Leben und Sein gehören« (BBW-Leipzig-Gruppe 2016, 10). Das biblische Bilderverbot könne dabei helfen, Menschen nicht auf ein Bild festzulegen. Es gelte deshalb, sich staunend für das zu öffnen, was vielfach als unvorstellbar gilt.

Die unterschiedlichen Medien der Unternehmenskommunikation bieten den diakonischen Trägern vielfältige Möglichkeiten, ihre professionelle Praxis in einer diakonischen Perspektive verständlich zu machen und damit eine klärende Interpretationsarbeit zu leisten.



Der Unternehmenskommunikation in der Diakonie kommt nicht zuletzt die Aufgabe zu, die professionelle Praxis als ein Handeln verständlich zu machen, das einer diakonischen Orientierung entspringt. Unternehmenskommunikation ist in dieser Perspektive diakonische Deutungsarbeit. Erarbeiten Sie gemeinsam mit der für Unternehmenskommunikation zuständigen Abteilung bzw. Person strategische Schwerpunkte, Themen und Schritte, um konkrete Projekte, Praxisformen oder Initiativen so zu kommunizieren, dass sie als diakonische Aktivitäten verständlich werden.

- Welche Dimensionen des diakonischen Profils (vgl. Kap. 3) stehen in einem Projekt, einer Initiative u. a. im Mittelpunkt und eignen sich dafür, kommuniziert und interpretiert zu werden?
- Welche Sprachform eignet sich, damit die Interpretation für die Öffentlichkeit verständlich ist und nicht als Sprache kirchlicher Insider unverständlich bleibt?
- Welche Medien der Unternehmenskommunikation eignen sich für die Interpretation der konkreten professionellen Praxis?

4 Diakonische Unternehmenskommunikation als Dialog über Themen

In der Perspektive des Stakeholder-Ansatzes wird Unternehmenskommunikation als kommunikative Beziehungsarbeit zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt verstanden. Dabei geht es nicht nur um die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen, sondern auch um die argumentative Bearbeitung von relevanten Themen. Unternehmen treten in den Diskurs um Themen ein, bieten Deutungen und Argumente an und leisten einen Beitrag zu ihrer Bearbeitung. Karmasin und Weder plädieren in diesem Zusammenhang für ein »Kommunikationsmanagement, das eine Organisation argumentativ an ein entsprechendes Themennetzwerk anbindet, bzw. *anschließt*« (Karmasin/Weder 2014, 97). Indem ein Unternehmen an der Bearbeitung relevanter Themen in der Öffentlichkeit teilnimmt, nimmt es seine gesellschaftliche Rolle ernst und trägt zur argumentativen Klärung umstrittener Fragen bei. Zugleich baut das Unternehmen mit seiner kommunikativen Praxis auch Vertrauen zwischen sich und den Stakeholdern der entsprechenden Themen auf, stärkt sein Image und steigert seine Anschlussfähigkeit an Netzwerke. Es liegt also auch im wirtschaftlichen Interesse des Unternehmens, durch den Dialog über Themen an Reputation zu gewinnen. Diakonische Unternehmen sind in Arbeitsfeldern tätig und mit Aufgaben beschäftigt, die zentrale gesellschaftliche Themen, Herausforderungen und Konflikte

betreffen. Die Bekämpfung von Armut, die Ermöglichung von Teilhabe, die Gestaltung inklusiver Einrichtungen und Sozialräume, die Sicherung einer menschenwürdigen Pflege oder die solidarische Begleitung von Flüchtlingen sind nur einige der Themen, die viel öffentliche Aufmerksamkeit erfahren. Die Chance der Unternehmenskommunikation besteht an dieser Stelle darin, dass diakonische Träger ihr Engagement erläutern und begründen. Bei vielen Themen können sie auf eine breite Zustimmung in der Öffentlichkeit rechnen. Immerhin erhält die Kirche für ihr diakonisches Engagement nach wie vor die höchste gesellschaftliche Zustimmung. Gerade weil viele Menschen das diakonische Engagement schätzen, kann diakonische Unternehmenskommunikation auch für Themen sensibilisieren und Ideen für ihre Bearbeitung dialogisch einbringen. Es gibt allerdings auch Engagement, für das diakonische Träger kritisiert und z. T. auch angefeindet werden. So sind diakonische Einrichtungen im Zusammenhang ihrer Arbeit mit Flüchtlingen mehrfach in den sozialen Netzwerken angegriffen worden. Teilweise ist auch zu Demonstrationen oder anderen Aktionen gegen sie aufgerufen worden. An diesen Stellen trägt die Thematisierung umstrittener Gesichtspunkte dazu bei, dass sich die Diakonie gegenüber wichtigen Anspruchsgruppen und der Öffentlichkeit als Anwalt für die Würde des Menschen zu erkennen gibt.

Die *Kinderarche Sachsen* arbeitet mit einem Kommunikationskonzept, das differenzierte Analyse-, Konzeptions- und Implementierungsschritte durchführt. Unter den Zielen der Unternehmenskommunikation wird neben der Verankerung eines positiven Images im öffentlichen Bewusstsein und der Förderung einer guten Unternehmenskultur auch festgehalten: »Einfluss auf gesellschaftliche Diskussion und damit auf die Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe nehmen« (*Kinderarche Sachsen*, Kommunikations-Konzept 2013, 4). Hinter dieser Zielformulierung steht nicht zuletzt die Einsicht, dass »das traditionell schlechte Image von



Fig. 55: Kinderarche-Knigge

Kinderheimen in der Bevölkerung« (a. a. O., 3) zu den Risiken in der öffentlichen Wahrnehmung des Trägers gehört. Indem sich die *Kinderarche* »als Fürsprecher für mehr Kinderfreundlichkeit in der Öffentlichkeit« (a. a. O., 8) engagiert, stärkt sie die Aufmerksamkeit für Kinder, ihre Lebenssituation, Entwicklung und Rechte. Zugleich trägt die Unternehmenskommunikation zum Image des Vereins und damit zur Stärkung seiner öffentlichen Reputation bei.

Insbesondere zwei Maßnahmen sollen Themen, die mit der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen verbunden sind, in den öffentlichen Raum tragen. So wird auf der Homepage ein »Kinderarche-Knigge« publiziert, der als Ratgeber in Erziehungsfragen fungiert. Monatlich werden neue Themen aufgegriffen. »Die Suche nach Identität im Jugendalter«, »Vom Nutzen der Neugier«, »Sexuelle Übergriffe unter Kindern« oder »Kinder und Kunst« lauten einige der thematischen Facetten im Ratgeberportal. Auf wiederum andere Art und Weise wird das Thema der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen durch die Kampagne »*Kinderfreundliche Sachsen*« in die Öffentlichkeit getragen. Im Rahmen dieser Kampagne nimmt die *Kinderarche Sachsen* seit 2012 jährlich eine eigene Oskar-Verleihung vor. Ihr Kinderarche-Oskar geht jeweils an Personen und Vereine, die durch ihr ehrenamtliches Engagement dazu beitragen, dass Kinder gestärkt und gefördert werden. Unter den öffentlichkeitswirksam ausgezeichneten befinden sich Menschen, die Kindern und Jugendlichen kostenlos die Möglichkeit bieten, Tanzen zu lernen, Theater zu spielen oder Selbstverteidigung zu erlernen, Pflegemütter und »Leih-Omas«.



Diakonische Unternehmen gewinnen in der Öffentlichkeit und bei Anspruchsgruppen nicht zuletzt dadurch Vertrauen, dass sie sich an der Diskussion relevanter Themen beteiligen und Beiträge zu ihrer Bearbeitung leisten. Die Chance der Unternehmenskommunikation besteht dann darin, dass sie die »Organisation argumentativ an ein entsprechendes Themennetzwerk [...] anschließt« (Karmasin/Weder 2014, 97).

Erörtern Sie mit der für die Unternehmenskommunikation verantwortlichen Abteilung bzw. Person, welche aktuellen Themen eine relevante gesellschaftliche Bedeutung haben und vom Unternehmen mit bearbeitet werden. Entwerfen Sie eine Strategie und konkrete Schritte für eine Themenkommunikation.

- Welche Themen sind für die Öffentlichkeit bzw. Anspruchsgruppen relevant, zu deren Bearbeitung das eigene Unternehmen einen Beitrag leisten kann?
- Welcher Kenntnisstand muss zuvor hergestellt werden, damit sich das Unternehmen kompetent an der Diskussion beteiligen kann?
- Welche Medien der Unternehmenskommunikation eignen sich für die Kommunikation des konkreten Themas?
- Wie können Diskussions- und Feedbackmöglichkeiten zu den thematischen Beiträgen des Unternehmens eingerichtet werden?
- Wie können die personellen, strukturellen und finanziellen Ressourcen für die konkrete Themenkommunikation sichergestellt werden?
- Wie kann evaluiert werden, wie die Beteiligung des Unternehmens an der Themenkommunikation beurteilt wird und ob das Unternehmen dadurch an Reputation gewinnt?

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahlrichs, 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 Verkirklichung 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.
- Bauman, Zygmunt (1999): Unbehagen in der Postmoderne, Hamburg.

- 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.bbw-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 Krobath (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, Handlungs rationalität 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.
- Härle, Wilfried (2007): *Dogmatik*, 3. Aufl., Berlin; New York.

- 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 Nauerth 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 Kompendium, 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, Ulfried (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.
- Labmers, 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 Familienhilfezentren*, 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): Alltags Sorge 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 Frieberthshäuser 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 Diakonik, 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 Schwendtner (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*, Wiesbaden.

- 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-evangelikalischen 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](http://www.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.
- Staehele, 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 Diakonik, 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/GesellschaftStaat/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.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Fig. 1: Merkmale von offenen Systemen nach Schulte-Zurhausen 2014, 29	32
Fig. 2: Merkmale autopoietischer Systeme nach Simon 2015, 25–27	34
Fig. 3: St. Galler Management-Modell der 3. Generation, Rüegg-Stürm 2005, 22.....	35
Fig. 4: St. Galler Management-Modell der 3. Generation nach Rüegg-Stürm 2005.....	37
Fig. 5: St. Galler Management-Modell der 4. Generation nach Rüegg-Stürm/Grand 2017, 33.....	38
Fig. 6: Management-Paradigmen nach Bleicher 2017, 70	74
Fig. 7: Matrix der Kommunikationsinfrastruktur	76
Fig. 8: Handlungstypen nach Habermas.....	79
Fig. 9: Ebenen diakonischen Handelns und Handlungstypen.....	79
Fig. 10: Werte nach Wieland 2004, 24	84
Fig. 11: Wertemanagement nach Dietzfelbinger 2014	86
Fig. 12: Anerkennungsebenen nach Eurich/Brink 2005, 145	93
Fig. 13: Exklusionsbeispiele nach Eurich/Brink 2005, 149.....	94
Fig. 14: Unternehmenssteuerung und Governance-Logiken	99
Fig. 15: Diakonische Profilbildung im Dialog, auf der Grundlage von Rüegg-Stürm 2005, 22.....	102
Fig. 16: Strategieentwicklungsprozess nach Wimmer/Nagel 2014, 106	108
Fig. 17: Leitbildfragen, nach Graf/Spengler 2008, 48	112
Fig. 18: Leitbild der Diakonie Bautzen (Ausschnitt)	114
Fig. 19: Leitbild der Diakonie am Thonberg (Ausschnitt)	115
Fig. 20: Leitbildentwicklung als Teil der strategischen Unternehmensentwicklung nach Giebel 2007, 86.....	118
Fig. 21: Modell der strategischen Unternehmensentwicklung der Diakonie-Stadt- mission Dresden (erweitertes Leitbild).....	119
Fig. 22: Balanced Scorecard, nach Michell-Auli/Schwemmlé 2008, 81.....	120
Fig. 23: Balanced Scorecard der Zieglerschen Anstalten (Holding), nach Michell- Auli/Schwemmlé 2008, 80.....	122
Fig. 24: Typische Stablinienorganisation (Organigramm eines diakonischen Trägers)..	124
Fig. 25: Ethische Fallbesprechung nach der Nimwegener Methode; vgl. Steinkamp/ Gordijn 2010, 256ff.....	132
Fig. 26: Ethische Fallbesprechung nach Kostka/Riedl 2009, 61ff.....	134

Fig. 27: Fünf sozialetische Prinzipien nach Lob-Hüdepohl 2007, 126ff.....	135
Fig. 28: Schlüsselkompetenzen von Kindern als Entwicklungsziele (Kinderarche Sachsen, Pädagogische Fachstandards, Einleitung, 2)	140
Fig. 29: Kinderarche Sachsen 2013: Pädagogische Standards (Auswahl).....	141
Fig. 30: Grundriss des »Haus Immisch« der Diakonie Bautzen	145
Fig. 31: »Haus Immisch« der Diakonie Bautzen.....	146
Fig. 32: Fassade der Geschäftsstelle der Diakonie–Stadtmission Dresden	146
Fig. 33: Eingangsbereich des Berufsbildungswerkes Leipzig	147
Fig. 34: Meditationsraum des Berufsbildungswerkes Leipzig	148
Fig. 35: Wechselwirkung zwischen Prozessen und Ordnungsmomenten nach Rüeegg-Stürm 2005, 79	150
Fig. 36: Phasen des Prozessmanagements nach Schiersmann/Thiel 2014, 348–350	152
Fig. 37: Schema einer Prozesslandkarte	155
Fig. 38: Prozesslandkarte für das Erstgespräch zur Bestimmung eines Betreuungsbedarfs in der ambulanten Altenhilfe	157
Fig. 39: Prozesslandkarte zum Umgang mit Sterben und Tod in Altenpflegeheimen	159
Fig. 40: Ebenen der Unternehmenskultur nach Edgar Schein 1995, 30.....	167
Fig. 41: Wechselverhältnis zwischen Unternehmenskultur und den übrigen Organisationsdimensionen.....	170
Fig. 42: SWOT-Analyse zur Unternehmenskultur.....	177
Fig. 43: Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in der BBW-Leipzig-Gruppe 2016, 29	197
Fig. 44: Aktionsplan der Herrnhuter Diakonie zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung, Herrnhuter Diakonie 2013, 15f.....	226
Fig. 45: Grundriss des Philippus-Projektes der BBW-Leipzig-Gruppe	227
Fig. 46: Ressourcenkartei zur wechselseitigen Ermittlung von Ressourcen/Kompetenzen.....	230
Fig. 47: Facebook-Post der BBW-Leipzig-Gruppe zur Demonstration #Teilhabe-StattAusgrenzung am 06.11.2016	236
Fig. 48: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche nach Ansgar Zerfaß 2014, 44.....	239
Fig. 49: Organisationskommunikation als kommunikatives Netzwerkmanagement von Organisation und Stakeholdern nach Karmasin/Weder 2014, 93.....	240
Fig. 50: Unternehmens- und Kommunikationsstrategie: traditionelles und neues Verständnis nach Bentele/Nothhaft 2014, 622.....	241
Fig. 51: Entwicklung einer Kommunikationsstrategie nach Bentele und Nothhaft 2014, 611.....	242
Fig. 52: Typische Stakeholder eines diakonischen Unternehmens, auf der Grundlage von Rüeegg-Stürm 2005, 22	243
Fig. 53: Diakonie-Zeitung, Diakonie–Stadtmission Dresden, 2/2015	246
Fig. 54: Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention der BBW-Leipzig-Gruppe	247
Fig. 55: Kinderarche-Knigge	249
Fig. 56: Maximen der Sozialraumorientierung im SONI-Schema nach Früchtel u. a. 2013.....	276