

Einführung

1. Das „Mehr“ der Diakonie

Was ist Diakonie? Was ist diakonisches Handeln? Was diakonische Haltung?
Was ist eine Diakonische Unternehmenskultur?

Diakonische Einrichtungen bewegt wieder die Frage nach ihrem diakonischen Profil. Als Frage nach ihren Wurzeln, als Frage nach ihrem Auftrag, als Frage nach ihren spezifischen Werten.

Und es stellt sich die Frage: Was bedeutet das Diakonische im Blick auf das alltägliche Geschehen?

Ist es der Grund, aus dem sich alles herleitet, auf dem alles steht oder ist Diakonie ein alter Zopf mit Traditionen, die nicht mehr so recht in unsere moderne Welt mit ihren Ansprüchen passen wollen?

Ist das Diakonische mit seinem biblischen Menschenbild lediglich schmückendes (und damit nebensächliches) Beiwerk im Feld wachsender Professionalisierung und fachlicher Kompetenz oder leitet das Bild des auf Gott bezogenen Menschen, zu dem Gott schon je ein Verhältnis hat und auf dessen Schwächen er liebevoll blickt, auch unser Handeln und unsere Haltung?

Im Wettbewerb auf dem sozialen Markt – hat da das Diakonische die Funktion eines werbewirksamen Alleinstellungsmerkmal, ein „Mehr“, das konkurrierende Anbieter nicht haben oder ist es der Grund, der uns trägt und leitet?

Und wenn wir herausgefunden haben, was es denn ist, dieses „Mehr“ und wozu es dienen soll: Wer trägt die Verantwortung, dass es sichtbar bleibt und wird?

Von diakonischen Einrichtungen wird oft mehr erwartet als von Einrichtungen anderer Träger. Vonseiten der Bewohnerinnen, Klienten, Patientinnen, Angehörigen und Kunden genauso wie von Mitarbeitenden.

„Wir haben uns bewusst für eine kirchliche Einrichtung entschieden“, heißt es von Angehörigen und mitschwingt ein Gefühl, das mit einem Vertrauensvorschuss belegt ist, aber auch eine Erwartung zum Ausdruck bringt: „Ich setze voraus, dass hier Mitarbeitende sind, die sich mit einer besonderen (liebvollen, hingebungsvollen, Geborgenheit ausstrahlenden) Haltung um meine Mutter, meinen Vater, meine Frau, meinen Mann, meine Schwester, meinen Bruder, mein Kind kümmern. Denen kann ich sie getrost anvertrauen (und selbst ein Stück loslassen).“ Oder aber auch, in dem Fall nämlich, wo etwas nicht den eigenen Erwartungen entspricht: „Da hätte ich von einer kirchlichen Einrichtung etwas anderes erwartet. Ich bin enttäuscht.“ Ähnliches kann man von Mitarbeitenden hören: „Ich bin froh jetzt in der Diakonie gelandet zu sein. Hier weht ein anderer Geist.“ Gemeint ist dann wieder eine besondere (kolle-

giale, verständnisvolle, freundliche, wertschätzende) Haltung, mit denen Mitarbeitenden, Bewohnerinnen, Klienten, Patientinnen, Angehörigen und Kunden begegnet wird. Oder aber wieder, wenn jemand sich nicht gesehen, ungerecht behandelt, ausgenutzt fühlt oder die Strukturen nicht stimmen: „Und so was in Kirche. Ich bin enttäuscht“. Manchmal verbunden mit einem: „Hab ich’s doch geahnt“. Da wurde Kirche noch einmal eine Chance gegeben, sich zu beweisen und sie hat’s in den Augen derer, die sich betrogen fühlen, „vergeigt“. Dabei sei festzuhalten, dass solch kritisch enttäuschten Aussagen noch nicht unbedingt etwas darüber aussagen, ob jenseits der gefühlten Bedürfnisse die Kritik berechtigt ist oder ob hinter den Zuständen vielschichtige Faktoren struktureller, kommunikativer und persönlicher Art stehen. Mitarbeitende wie Leitende in der Diakonie stehen täglich in der Herausforderung, Anspruch und Wirklichkeit in Einklang zu bringen. Sie müssen den Einzelnen im Blick haben aber auch das Zusammenspiel des Ganzen, Bedarfe im Detail, Missstände, das Zusammenspiel verschiedener Persönlichkeiten sowie die Sachzwänge, die durch finanzielle, gesetzliche, strukturelle Rahmen gegeben sind.

Und doch: Die Erwartung, dass von diakonischen Einrichtungen mehr erwartet werden kann als von anderen Trägern, ist berechtigt. Es gibt diese Verantwortung in diakonischen Einrichtungen für eine diakonische Haltung und Atmosphäre, ein diakonisches Handeln, und auch für diakonische Strukturen, kurzum für eine diakonische Unternehmenskultur. Und dies um der „Sache“ willen. Es geht um die „Sache“ Jesu Christi und um das Wohl von Bewohnerinnen, Klienten, Patientinnen, Angehörigen, Kunden und um das Wohl von Mitarbeitenden in diakonischen Einrichtungen. Das diakonische „Mehr“ ist Motivation, Sinn und (!) tragende Kraft diakonischer Arbeit.

„Diakonisch‘ ist mehr als ein Label auf unserem Dach.
 ‚Diakonisch‘ ist alles. Es bedeutet, dass man die Patienten sieht,
 dass man sieht, dass Gott sie bei ihrem Namen gerufen hat
 und dass sie wertvoll sind, was immer auch mit ihnen ist,
 dass auch wir sie so sehen sollen und dass Gott auch uns so sieht.
 Die Patienten sind gehalten und wir sind gehalten.
 Ich muss das nicht alleine machen.“

(Krankenschwester eines Diakoniekrankenhauses nach einer
 vierstündigen Einführungsveranstaltung zum Thema „Diakonie“)

2. Die Notwendigkeit, dem diakonischen „Mehr“ Raum zu geben

Bevor wir jedoch versuchen, das Diakonische näher zu bestimmen, ein Blick auf die Notwendigkeit, ihm Raum zu geben. Die Realität zeigt, Mitarbeitenden in diakonischen Einrichtungen ist ihr diakonischer Auftrag häufig nicht deutlich. Zudem kann eine kirchliche Verwurzelung im christlichen Glauben und diakonischer Tradition nicht mehr selbstverständlich vorausgesetzt werden. Nun kann Glaube auch in kirchlichen Einrichtungen weder gefordert noch geprüft werden. Doch es bleibt die Frage, wie können wir Mitarbeitenden Zugang zu dem verschaffen, was Diakonie ausmacht? Die Loyalitätsrichtlinie der EKD vom 9. Dezember 2016 trägt dieser Realität Rechnung, indem sie einerseits die Einstellungskriterien für Mitarbeitende in diakonischen Einrichtungen bezüglich ihrer Mitgliedschaft in einer Kirche lockert¹, aber sogleich diakonische Einrichtungen verpflichtet, ihre Mitarbeitenden mit den christlichen Grundsätzen ihrer Arbeit vertraut zu machen.²

1 Richtlinie des Rates über kirchliche Anforderungen der beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie Vom 9. Dezember 2016, (ABl. EKD 017, 11). Veröffentlicht unter <https://www.kirchenrecht-ekd.de/pdf/3144.-pdf>, 04.12.2018.

„(2) 1 Für Aufgaben der Dienststellenleitung können auch Personen eingestellt werden, die Glieder einer christlichen Kirche sind, die der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland angeschlossen ist oder der Vereinigung Evangelischer Freikirchen angehört.“

2 Die Gliedkirchen können Satz 1 auf andere christliche Kirchen, die in ihrem Bereich zur Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen gehören, entsprechend anwenden.

3 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.“

2 A. a. O. Dort heißt es in § 2, Grundlagen des kirchlichen Dienstes:“(2) 1 Die kirchlichen und diakonischen Anstellungsträger haben die Aufgabe, ihre Dienststellen und Einrichtungen gemäß ihrer evangelischen Identität zu gestalten. 2 Sie tragen Verantwortung

Damit ist Dreierlei festgehalten: 1. Glaube ist eine freie Angelegenheit. 2. Die Ausprägung eines diakonischen Profils muss mehr Raum gegeben werden als es durch die bloße Kirchenmitgliedschaft ihrer Mitarbeitenden gewährleistet sein kann. 3. Verantwortlich für die Ausprägung eines diakonischen Profils der konkreten Arbeit ist das Unternehmen selbst und damit die Führung des Unternehmens. Das Unternehmen ist verpflichtet, Räume bereitzustellen, das diakonische „Mehr“ zu verstehen, zu entdecken und zu gestalten.

Bereits im Vorfeld der Loyalitätsrichtlinie befasste sich eine Arbeitsgruppe der Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste bei Diakonie Deutschland mit der Notwendigkeit von Angeboten explizit diakonischer Bildung in diakonischen Einrichtungen und trug in dem Handbuch „Horizonte des Glaubens erkunden“³ bestehende Kurse zu Themen des Glaubens für Mitarbeitende in der Diakonie zusammengetragen. Ebenfalls widmete sich Martin Horstmann in einer diakoniewissenschaftlichen Dissertation diesem Thema und untersuchte auf dem Stand von 2011 bestehende Angebote in ihrer Brauchbarkeit für den diakonischen Alltag.⁴ Bei der Sichtung vorhandener Kurse fällt auf, dass viele vor allem auf Wissensvermittlung abzielen. Sie wollen Mitarbeitende über kirchliche Traditionen, diakonische Wurzeln und Inhalte christlichen Glaubens belehren. Andere Kurse wie Diakonie Care⁵, die Basiskurse der Diakonie Bethel⁶ oder der Qualifizierungskurs von Jörg Passoth⁷ setzen bei den Erfahrungen der Mitarbeitenden an und verbinden diese mit religiösen Inhalten. Diese Kurse sind erfolgreich und haben sich bewährt, sind aber zeitaufwendig (bis zu 2,5 Jahre) und kostenintensiv (bis 1500 € pro TeilnehmerIn). Glaubenskurse sind erfahrungsbezogen, sind aber für den gemeindlichen Kontext gemacht und lassen sich nicht ohne weiteres in den Arbeitskontext diakonischer Einrichtungen übertragen.

Ein Ergebnis der Untersuchung von Martin Horstmann ist, dass auf der einen Seite der konkrete Arbeitsalltag kaum theologisch reflektiert wird und auf der anderen Seite kein Kontakt zum Alltagshandeln der Mitarbeitenden besteht, wo eine theologische Reflexion stattfindet. Themen, die den Kern unse-

für die evangelische Prägung in den Arbeitsvollzügen, den geistlichen Angeboten und der Organisation ihrer Dienststelle oder Einrichtung.

(3) Die Anstellungsträger haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den christlichen Grundsätzen ihrer Arbeit vertraut zu machen. Sie fördern die Fort- und Weiterbildung zu Themen des Glaubens und des christlichen Menschenbildes.“

- 3 Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V., Hg., Horizonte des Glaubens erkunden, Kurse zu Themen des Glaubens für Mitarbeitende in der Diakonie, 2012.

Als Download: https://www.amd.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/Horizonte_des_Glaubens/Horizonte_desGlaubens_erkunden.pdf

- 4 Vgl. Horstmann, 2011.

- 5 Giebel/Lubatsch/Meussling-Sentpali, 2013.

- 6 <http://www.diakonische-bildung-bethel.de/> 27.06.2017

- 7 Passoth, 2014.

res Glaubens und des menschlichen Alltags berühren (Scham, Schuld, Vergebung, Rettung, Trost, Heil...), fänden kaum Eingang in den Arbeitsalltag. Mitarbeitende seien aber durchaus interessiert, diese existentiellen Themen bezogen auf ihren Arbeitsalltag und die Menschen, die sie begleiten, zu entdecken. Sie wollen wissen, was das Diakonische ihrer Arbeit ist und was in existentiellen Krisen trägt. Das Theologische für sich zu entdecken hilft, mit den Aufgaben des Alltags besser umzugehen.⁸

3. *Den diakonischen Raum gestalten*

Als ich vor vier Jahren begann, für die Diakonie in Niedersachsen Kurse zur diakonischen Profilbildung zu konzipieren, war es notwendig, zunächst mit Einrichtungen verschiedener Größen und Helfefelder ins Gespräch zu kommen. Auf die Frage, was in einem diakonischen Kurs geschehen müsste, gaben die befragten Einrichtungsleitungen folgende Antworten:

- Das Evangelische in den Blick bringen
- Identifikation mit christlichen Inhalten erreichen
- Christliche Werteorientierung
- Haltung der Kirche zu ethischen Fragen des Arbeitsfeldes thematisieren
- Klima der Einrichtung christlich prägen
- Evangelische Sprachfähigkeit fördern
- Den eigenen (Un)glauben artikulieren können
- Trägermotivation bewusst machen/erhalten
- Nutzen für Mitarbeitende deutlich machen
- Mitarbeitende sollen den Kurs als sinnvoll erleben
- Interessen/Standpunkte/Situation der Mitarbeitenden aufnehmen
- Praktische Bezüge
- Beziehung zwischen Religion und Arbeit darstellen
- Arbeitskontext, eigene Persönlichkeit und diakonische Leitlinien ins Gespräch bringen und zusammendenken.
- Biblische Themen und Texte für das Hier und Jetzt verstehbar und spürbar werden lassen
- Gottesbilder
- Wertschätzung für MitarbeiterInnen
- Seele baumeln lassen. Stärkung der Mitarbeitenden
- Möglichkeiten für den Austausch untereinander
- Offene Atmosphäre, um Glaubensfragen persönlich aussprechen zu können
- Vergewisserung

8 Vgl. Horstmann, 2011, 170ff.

Deutlich wurde, dass Kurse zur Stärkung einer diakonischen Unternehmenskultur gewollt werden, sowohl von Leitungen als auch von Mitarbeitenden. Allerdings war es wichtig, herauszufinden, was zeitlich und finanziell realisierbar ist und worauf beim „Einspielen“ in die Einrichtung zu achten ist. Inhalte der Kurse, Arbeitsmethoden und Formate müssen der jeweiligen Situation angepasst werden. Jede Einrichtung hat ihre eigene Kultur, jedes Arbeitsfeld hat seine eigenen Themen. Manche Einrichtungen wünschen sich verpflichtende Kurse für neue Mitarbeitende, andere legen den Schwerpunkt auf konkrete Anwendbarkeit, wieder anderen geht es um die Stärkung ihrer Mitarbeitenden und die Entdeckung von Ressourcen oder eben um die Findung einer diakonischen Haltung. Viele berichten von fehlgeschlagenen Versuchen religiöser Bildungsangebote und wünschen sich Ideen, die die Mitarbeitenden besser erreichen.

Nach Gesprächen mit Geschäftsführenden und Vorständen verschieden großer und verschieden gearteter Einrichtungen in unterschiedlicher Situation und ersten Fortbildungserfahrungen wurde deutlich: Sollen Kurse nachhaltig sein, müssen sie den Nerv der jeweiligen Unternehmens treffen und an den konkreten Bedarfen der Mitarbeitenden und des Helfefeldes orientiert sein. Zudem dürfen sie kein „Sahnehäubchen“ obendrauf sein, sondern müssen eingebettet sein in die Leitbildarbeit, die strategische Arbeit an der Unternehmenskultur und müssen in das QM einer Einrichtung implementiert werden. Das heißt: die Kurse müssen individuell und einrichtungsbezogen konzipiert werden. Das braucht Vorgespräche, manchmal auch mehrere, und dies auf verschiedenen hierarchischen Ebenen. Es hat sich bewährt, möglichst viele Akteure in die Entscheidung um Kursinhalte, die Organisation und Formate einzubinden. Keine noch so gute Idee nützt, wenn die Durchführung die Organisation überfordert und die Idee nicht von der mittleren Leitungsebene mitgetragen wird. Sie wird die Teilnehmenden motivieren und dafür sorgen, dass das Erfahrene und Gelernte hinterher Raum greifen kann. Bevor man Kurse als offenes Angebot in der Einrichtung ausschreibt, ist es oft sinnvoll, an etablierte Zusammenkünfte und Besprechungen (z. B. Klausur von Leitungen, Leitungsbesprechungen mit inhaltlichem Schwerpunkt) anzuknüpfen. Die Kurse sind immer auch ein Stück diakonischer Unternehmensberatung. Um eine Nachhaltigkeit zu erzielen und möglichst viele Mitarbeitende zu erreichen, braucht es häufig mehrere Durchläufe der einzelnen Veranstaltung oder es ergeben sich vertiefende Folgeangebote. Eine Begleitung von Einrichtungen auch über mehrere Jahre ist durchaus sinnvoll.

Bevor ich aber zur Beschreibung einzelner Kurse komme, wird mein Kollege Sven Quittkat sich dem Begriff der diakonischen Unternehmenskultur widmen und der Frage nach dem Spezifischen diakonischen Handelns und des diakonischen Profils nachgehen.

A Grundlagen

Einen anderen Grund kann niemand legen als den,
der gelegt ist, welcher ist Jesus Christus.
(1Kor 3,11)

I. *Diakonische Unternehmenskultur*⁹

Sven Quittkat

Referent für diakonische Theologie und Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
im Diakonischen Werk evangelischer Kirchen in Niedersachsen

1. Worum geht es?

Diakonische Unternehmenskultur. Der Begriff ist im Kommen. Gab es in den letzten fünfzehn Jahren zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema „diakonische Spiritualität“,¹⁰ so ist es nun die Unternehmenskultur. Man bekommt den Eindruck, das, was inhaltlich diskutiert wird, wandert teilweise nahtlos von einem zum anderen Container-Label.¹¹ Zu fragen ist, ob wirklich dasselbe gemeint ist, ob Spiritualität und Unternehmenskultur das Gleiche abbilden können und wollen, oder es nur modisch ist, in vielleicht auch gewollter Unschärfe mit anderen Oberbegriffen zu arbeiten.

Den Begriff diakonische Unternehmenskultur findet man in Veröffentlichungen seit etwa 2007.¹² Oft ist er gepaart mit Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit oder zum Bestehen von diakonischen Unternehmen auf dem sozialen Markt. Und man will herausstellen, was der Diakonie eigen ist, im Unterschied zu anderen Anbietern sozialer Arbeit.

9 Dieses Kapitel wurde bereits veröffentlicht im Studienbrief D28, „Diakonische Unternehmenskultur“. Brennpunkt Gemeinde Ausgabe 2-2017, AMD, Landesbischof i. R. Ulrich Fischer, Hrsg. Der Text ist überarbeitet und aktualisiert.

10 Z. B. Hofmann/Schibilsky 2006.

11 Vgl. Hofmann, 2010, 10–12. oder im Fazit, 173.

12 Siehe z. B.: Hofmann, 2007.

In neuester Zuspitzung reden Moos u. a. von diakonischer Kultur und verweisen mit dem Begriff auf die „Sinnhorizonte menschlicher Individualität und Sozialität, die Denken und Handeln prägen“.¹³

Das lässt fragen: Hat Diakonie überhaupt eine spezielle Kultur? Diakonie tut in den unterschiedlichen sozialen Helfefeldern und in der Ausprägung der Arbeit meist nichts anderes als andere Wohlfahrtsverbände oder private Anbieter auch. Und: auch in privaten Altenheimen gibt es Andachten oder Gottesdienste, sind Pastoren und Diakoninnen erreichbar, besuchen Bewohner und Bewohnerinnen und stehen für Seelsorge zur Verfügung. So eindeutig zu charakterisieren und schnell ableitbar ist diakonisches Handeln und eine besondere Kultur in diakonischen Einrichtungen also nicht.

2. Was ist diakonisches Handeln, was ist diakonisches Profil?

Diakonie, und damit auch diakonisches Handeln wird im heutigen, modernen Sinn (nicht im Sinne der Übersetzung des biblischen Begriffs) kurz und knapp als der soziale Dienst der evangelischen Kirche beschrieben. Es geht also um soziale Arbeit, die in allen vorhandenen sozialen Handlungsfeldern von einem Träger angeboten wird, der sich, in welcher Form auch immer, von seiner Herkunft, Tradition, inneren Ausrichtung oder Organisationsform auf die evangelische Kirche bezieht. Redet man von diakonischem Handeln, so ist dies der meist gemeinte Sinn, zumindest im Kontext von wohlfahrtsverbandlichen und kirchlichen Äußerungen.

Nimmt man als Grundlage der Überlegung das soziale Helfehandeln als Tat an sich, so wird es schwieriger. Denn dann wäre, nun im biblischen Sinne, diakonisches Handeln die Arbeit derer, die dies als evangelische Christin oder evangelischer Christ tun, also eine soziale Arbeit als Nachfolge Jesu verstehen. In diesem Sinne ist Diakonie die „undeutliche Muttersprache der Kirche“¹⁴, denn an der Tat als solcher ist nicht erkennbar, ob dies in christlicher Einstellung geschieht oder nicht.

13 Moos, 2018. Der Aufsatzband stellt sich auch die Aufgabe zu prüfen, ob der Kulturbegriff weiterführend ist, ebd. 15. Moos weist darauf hin, dass der Begriff „diakonische Kultur“ bislang defizitär gebraucht wird und präzisiert werden muss, ebd. 15-19. Im Folgenden wird weiterhin vorrangig dort von diakonischer Unternehmenskultur gesprochen, um mit Hofmann eine zugleich „organisationstheoretische Beschreibungsperspektive und ein manageriales Steuerungskonzept“ zu verdeutlichen (Moos, 2018, 93). Der Begriff Profilbildung wird dort benutzt, um eine Bildungsarbeit innerhalb diakonischer Einrichtungen zu beschreiben.

14 So benennt Christoph Künkel, (bis Oktober 2017 Vorstandssprecher der Diakonie in Niedersachsen) das diakonische Handeln als bezeugende Evangeliumsverkündigung der Kirche.

Zugleich tut sich eine neue Schwierigkeit auf, denn so verstanden ist diakonisches Handeln nicht allein auf die Arbeit beschränkt, die im kirchlichen und wohlfahrtsverbandlichen Rahmen der Diakonie geschieht. Auch beim DRK oder bei den Paritäten wird nicht nur soziale, sondern auch diakonische Arbeit geleistet, ebenso bei privaten Trägern sowie überall in ehrenamtlichem Engagement, z. B. als Nachbarschaftshilfe oder in spontaner Weise, nämlich dort, wo ein Christ oder eine Christin sozial handelt.

Diese Definition birgt allerdings ein Problem: Da an der sozialen Tat an sich nicht abzulesen ist, ob diese in christlicher Motivation geschieht, müsste man die jeweils agierende Person auf ihre Motivation hin befragen. Doch wer will dies tun, und mit welchem Ziel? Die soziale Tat wird hoffentlich professionell ausgeführt und führt hoffentlich zu Besserung oder Linderung von Leiden bzw. zu Hilfe und Ausweg aus Notlagen.

Insofern ist es praktikabel, diakonisches Handeln weiterhin im wohlfahrtsverbandlichen Sinn als den *sozialen Dienst der evangelischen Kirchen* zu verstehen. Dies hat auch den Vorteil, dass der von den Neutestamentlern Collins und Hentschel herausgearbeitete etymologische Gebrauch von *diakonein* (gr.) als „Botschaft verkünden“, „im Auftrag eines anderen handeln“ „herolden“¹⁵, und damit die politische und anwaltschaftliche Dimension diakonischen Handelns mit einbezogen ist. Dass sich diakonisches Handeln vielfach, professionell und engagiert auch außerhalb von Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen ereignet, soll damit in keiner Weise diskreditiert werden.

Diakonische (Unternehmens-)Kultur ist dann die Arbeit einer Einrichtung oder eines Trägers innerhalb des Wohlfahrtsverbands der Diakonie an ihrer Organisationsentwicklung.

3. Diakonische Unternehmenskultur – diakonische Spiritualität

Der Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e. V. (BeB) schreibt: „Diakonische Kultur ist die Gesamtheit gemeinsamer Wertvorstellungen, Überzeugungen, Normen, Denk- und Verhaltensmuster, die die Entscheidungen und das Handeln und damit auch das Erscheinungsbild einer diakonischen Einrichtung prägen.“¹⁶ Allein diese Aufzählung zeigt eine gewisse Nähe zum Feld der Spiritualität, kann man doch davon ausgehen, dass diakonische Mitarbeitende aufgrund ihrer christlichen Prägung auch christliche Überzeugungen und Haltungen ins Unternehmen eintragen.

15 Hentschel, 2007, 9, vgl. Collins, 2009.

16 Diakonisches Selbstverständnis und diakonische Kultur in Einrichtungen des BeB. Ein Impulspapier des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe e. V., Berlin 2008, 5.

Noch deutlicher wird die Nähe bzw. Unschärfe, wenn der BeB die möglichen Gestaltungselemente für eine diakonische Unternehmenskultur aufzählt. Diese reichen von Andachten und Gottesdiensten über Seelsorge und „Rückzugsmöglichkeiten und Unterstützungsangeboten, um den eigenen ‚Wurzeln‘ nachzuspüren“, Zeitgestaltung, Gestaltung von Übergängen im persönlichen und gemeinschaftlichen Leben zu „Religiöser Begleitung bei besonderen Ereignissen (Unfall, Krankheit, politische Ereignisse)“, der „Gestaltung von Gebäuden und Räumen (Architektur, Bilder, Farben, Andachtsraum, Raum der Stille, Kerzen ...)“ und spirituellen Impulsen für Mitarbeitende.¹⁷

Die Schweizer Diakoniker Ruegger und Sigrist schreiben: „Wollen sich diakonische Dienstleistungsangebote profilieren, können sie es nur, indem sie nach allgemeingültigen Standards möglichst exzellent werden: fachlich qualifiziert, sozial und kommunikativ kompetent, innovativ, ethisch sensibel, kostenbewusst und kundenfreundlich“.¹⁸ Damit geben sie m. E. eine für diakonische Unternehmenskultur weitere Sicht und größere Handlungsaufgabe auf als die, die sich weiterhin unter diakonischer Spiritualität fassen lässt. Denn diakonische Unternehmenskultur umfasst jetzt auch die Fragen der ökonomischen Arbeit im Unternehmen, der Nachhaltigkeit, der Kommunikation, der Benchmarks für die Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden und Mitareiterinnen und Mitarbeitern.

An diesen Themen kann diakonische Unternehmenskultur nicht vorbei gehen. Angebote zu diakonischer Spiritualität mögen weiterhelfen, eine Unternehmenskultur zu implementieren und kommunizieren. Wenn sich die beabsichtigte Kultur aber nicht in diesen Bereichen der Kommunikation, Personalführung, Ökonomie niederschlägt und bewährt, bleibt alles Reden darüber wie eine Beschwörung ohne Effekt und wird von dem Mitarbeitenden intuitiv und direkt als hohles Gerede entlarvt.

4. Warum erlangt das Thema diakonische Unternehmenskultur derzeit (wieder) eine Relevanz?

Dazu drei Vermutungen:

Vermutung 1

Die Diakonie ist auf der Suche nach ihrer Legitimation. Andere machen es ebenso gut, ohne christlichen Unterbau, ja vielleicht sogar besser, vor allem aber: billiger. Und: Diakonie und Caritas sind in der Verteidigungshaltung an-

¹⁷ Ebd. 9f. Vgl. auch Hofmann, 2010, 37ff.

¹⁸ Ruegger/Sigrist, 2011, 145.