Vortrag Wittekindshof 11.11.2016

Kultur, Diakonische Unternehmen und Diakonische Gemeinschaften

Version vom 18.04.2017

Da drüben, übern Berg sprechen Sie ganz anders. Im Krankenhaus sprechen Sie immer von Hüften und Knien. Christen streiten nie, oder besser gesagt sie zeigen es nie. Der Diakon, der macht das schon. Kennen Sie solche Behauptungen? Bestimmten Gruppen werden bestimmte Verhaltensweisen und Werte zugeschrieben. Das hat eine Menge mit Kultur zu tun, denn Kultur ist die Summe von gemeinsamen Erfahrungen, die eine Gruppe gemeinsam macht.- Somit ist es nur logisch, dass ein bestimmter Kulturkreis in einer bestimmten Sprache spricht, eine körperorientierte Medizin sich eher an Köperteilen orientiert. Man erkennt eine Kultur an ihrer Sprache, an Ihren Verhaltensweisen, an Werten und Grundüberzeugungen. Dabei lässt sich der Aufbau einer Kultur gut mit einem Baum vergleichen. Die Wurzeln sind die Grundannahmen die einer Gruppe oder Organisation fußt. Wie wird über den Menschen gedacht, über die Welt, die Zeit, wie wird über Arbeit nachgedacht. Diese Grundannahmen sind die Wurzeln einer Organisation und manifestieren sich im Stamm. Sichtbar und doch auch unter der Borke verborgen, liegen die Werte einer Organisation verborgen. Als sichtbare Blätter einer Organisation sind die Vorbilder, Rituale, Sprache und Raumgestaltung zu sehen.

Kultur entsteht und wandelt sich – Folgen für diakonische Unternehmen

Ob an der Arbeit, in der Familie, Regional und Landesweit. Erfahrungen prägen unsere Kultur – lassen Sie wachsen. Eine Kultur entsteht in den Beziehungen zwischen den Menschen, Kommunikation ist ihr „Transportmittel“ (Wien und Franzke 2014, S.41) Und, man kann nicht nicht kommunizieren (Watzlawick et al. 1990, S.60) Kultur ist dabei tief ins uns verankert, sie ist eine Art Software (Hofsteede 2011, S.8) und hilft uns dabei uns in Gruppen zu orientieren, uns zu verhalten. Kulturen bilden sich in Gruppen- Individuell, in Unternehmen, Branchen und innerhalb einer Gesellschaft. So kann eine Kultur sich berufsspezifisch unterscheiden und in andere Gruppen hineinwirken- Sie müssen sich es als ein dynamisches Modell vorstellen- Kulturen beeinflussen sich gegenseitig (siehe Abbildung: Kasper und Mühlenbacher 2002).

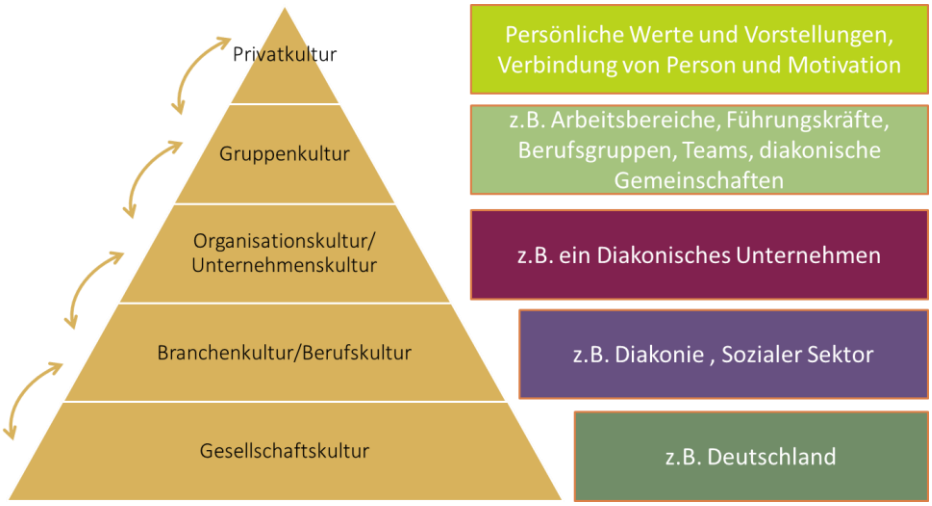

Abbildung 1 Schachtelmodell nach Scheuss; Eigene Darstellung (Kaspar/Mühlenbacher, 2002, S.122)

Das betrifft auch für diakonische Unternehmen. – sie sind Teil kultureller Entwicklungen. Sie sind betroffen, wenn sich Werte eine Gesellschaft verändern, bestimmte Sprach- und Verhaltensweisen sich ändern, auch wenn Menschenbilder sich ändern. Die aktuellen Herausforderungen von diakonischen Unternehmen lassen sich an vier Themen beschreiben, Säkularisierung, Fachkräftemängel, ökonomische und digitale Systemveränderungen. Vor diesem Horizont stellt sich die Frage: Was ist das diakonische immer wieder. Sie ist vielleicht die Gretchen Frage der heutigen unternehmerischen Diakonie. Die Frage um das „diakonische" wird in Diakonischen Einrichtungen und Werken, unter Mitarbeitenden und Theologen heiß diskutiert- Überlegen Sie mal, worin besteht das Diakonische hier im Wittekindshof? Denken Sie mal nach, vielleicht fallen Ihnen Andachten, christliche Werte, Nächstenliebe und Gottesebenbildlichkeit gesprochen? Vielleicht über den Umgang mit Konflikten, Tod und Sterben? Vielleicht über Feste im Kirchenjahr? Die folgenden Grafik zeigt einen Einblick in Aspekte einer diakonischen Unternehmenskultur.

Rituale und Artefakte

Willkommenssegen, Andachten , christliche Rituale und Symbole

Helden und Vorbilder

Diakone, Diakonissen, Pfarrer, engagierte, Mitarbeiter und Führungskräfte

Werte Nächstenliebe, Empathie, Solidarität, Offenheit, Respekt, Mut in gefährlichen Situationen, Wertschätzung für das Leben, und die Fähigkeit die Augen offen Transparenz Handlungen auf Augenhöhe und Selbstbestimmung

Grundannahmen über Mensch und Welt

Christliches Welt- und Menschenbild

Abbildung 2 (Hofmann et al. 2008; Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland 2008; Jäger 1986; Claß 2008; Reber 2011)

Dies alles gehört zu einer diakonischen Kultur. – Aber, in nicht-konfessionellen Altenheimen gibt es auch Andachten, ich hoffe, dass in jeder sozialen Einrichtung menschlich und würdevoll mit Menschen umgegangen wird. – Worin zeigt sich also das diakonische in den Unternehmen?

Diakonische Unternehmenskultur – Ergebnisse aus der Studie

Welche Werte werden tatsächlich gelebt, und unterscheiden sich diese von anderen Trägern? Dieser Frage bin ich in den letzten Monaten nachgegangen und habe eine Studie durchgeführt. Es wurden 7 Einrichtungen der Altenhilfe in Berlin und Brandenburg durchgeführt. 2 waren keine diakonischen Einrichtungen. In jeder Einrichtung wurden 3 Interviews, mit je zwei Mitarbeitenden und mit einer Führungskraft geführt. Mit Hilfe der Methode Concept Mapping Pattern Mattching, einer Art strukturierten Brainstorming wurde die Unternehmenskultur in den Einrichtungen erhoben und dann mit einander verglichen. Einige Resultate möchte ich Ihnen heute gerne vorstellen. Aus den 21 Interviews wurden 456 Concepts gesammelt. Concepts sind nichts Anderes als einzelne Aussagen über die Kultur im Unternehmen. Die häufigsten Aussagen waren freundlich, offen,

kommunikativ, teamfähig und flexibel. Alle 456 Concepts wurden nach inhaltlichen Bezügen sortiert und geordnet.

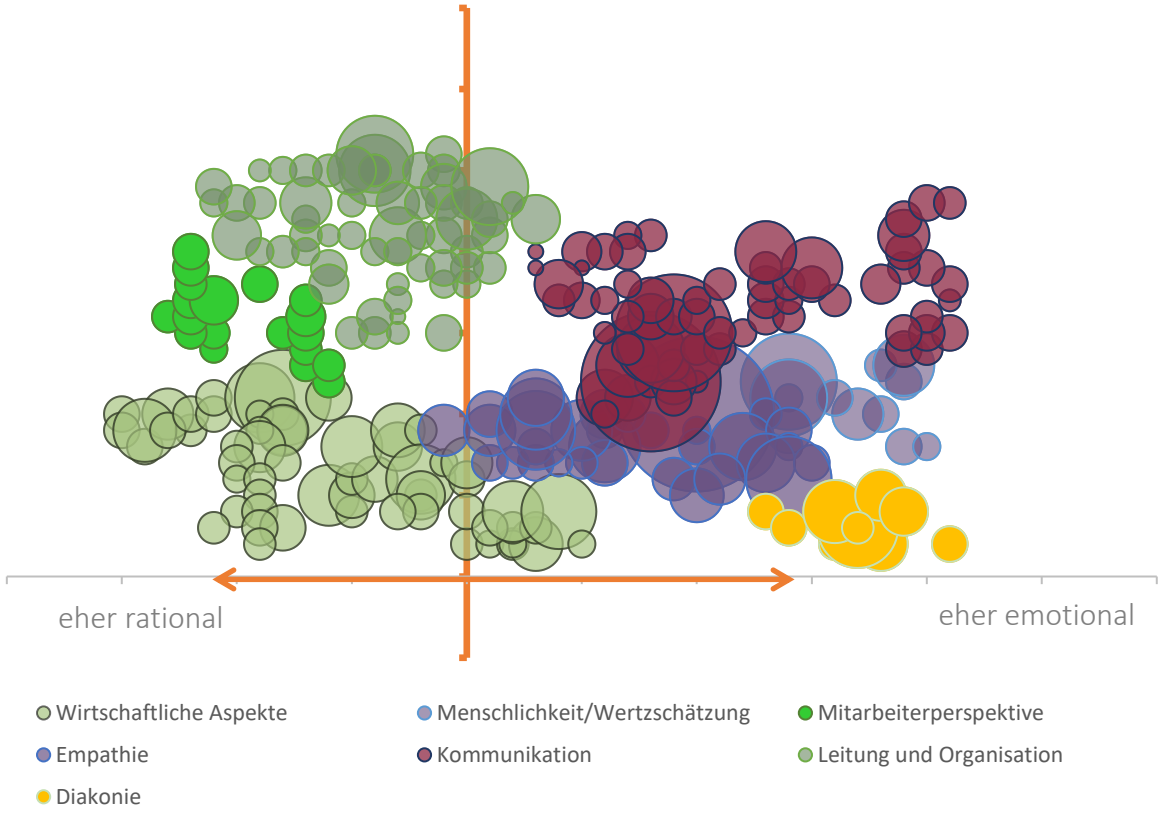

Abbildung 3 Concepts nach Clustern, Häufigkeiten werden durch Größe dargestellt.

Im Vergleich diakonischer und nicht-diakonischer Unternehmen lassen sich folgende Unterschiede feststellen:

- Unternehmenskultur ist emotional. Die Unternehmenskultur in diakonische Unternehmen ist eher emotionaler geprägt als in nicht-diakonischen Unternehmen.
- Empathie und Kommunikation sind zentral. Dies betrifft insbesondere Diakonische Unternehmen Begriffen wie: liebevoll, herzlich, aufmerksam, kommunikativ und ausgleichend sind zentral.
- Leitung heißt „an einem Strang ziehen“. Diakonische Unternehmen definieren Leitung in der Regel als gemeinschaftliches Handeln.
- Wirtschaftliche Aspekte sind unter repräsentiert. Diakonische Unternehmen nehmen weniger Bezug zu wirtschaftlichen Aspekten in Ihrer Kultur.

Das Themenfeld Diakonie wird durch die Begriffe: diakonisch, christlich, christlich-kirchlich, nächstenliebend, Gottes Liebe, dienend, berufen benannt.
Es lässt sich feststellen, dass es einen Zusammenhang zwischen den Themen Empathie und

Nächstenliebe gibt. So wird mit nächstenliebend, mit Begriffen wie liebevoll, herzlich und warmherzig in Verbindung gebracht. Die Begriffe dienend, mit zugewandt, den Einzelnen im Blick und individuell beschrieben. Es fällt auf, dass das Themenfeld obwohl es nur 10 der 456 Concpets umfasst von den Befragten als sehr wichtig bewertet wurde. Somit ist es zentral für das Selbstverständnis der Kultur. Alle Befragten hatte Schwierigkeiten das diakonische oder christliche zu erklären. Daraus lässt sich schließen: Das Diakonische muss gedeutet und erfahren werden, um einen Einfluss auf die Kultur zu haben. Es geschieht in der Deutung.

Diakonische Gemeinschaften und Kultur - Schnittstellen

Was sagt die Studie nun über diakonische Gemeinschaften aus? Nur eine der Befragten war Mitglied einer diakonischen Gemeinschaft. In nur einer Einrichtung gab es eine diakonische Gemeinschaft. Scheinbar ist zur Gestaltung eine Diakonischen Kultur keine verfasste diakonische Gemeinschaft notwendig. Aus theoretischer Sicht gibt es jedoch einige Vorteile von diakonischen Gemeinschaften.

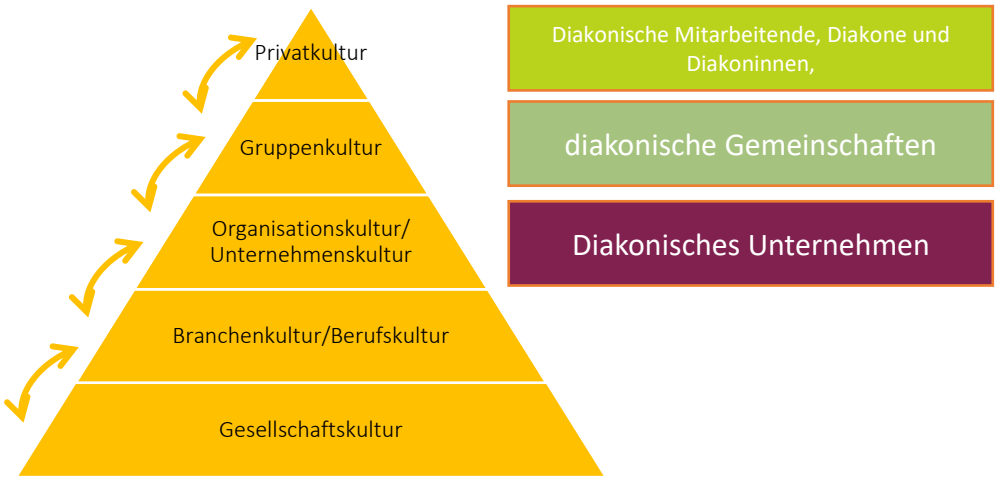

Abbildung 4 Schachtelmodell nach Scheuss Übertragung auf diakonische Unternehmen; Eigene Darstellung (Kaspar/Mühlenbacher, 2002, S.122)

Diakonische Gemeinschaften sind eine Gruppe innerhalb des Unternehmens. Sie sind ein Treffpunkt jenseits der Hierarchien und ermöglichen Austausch und Wissenstransfer. Die Netzwerke der Mitglieder erleichtern die Kommunikation im Unternehmen und somit auch den Arbeitsprozess. In vielen führenden Wirtschaftsunternehmen gibt es ganze Abteilungen, die sich nur damit beschäftigen Mitarbeitenden zu den tiefergehenden Fragen des Unternehmens: Wie arbeiten wir? Wo wollen wir hin? Was verbindet uns? zusammen zu bringen. Sie versuchen einen Querschnitt der Mitarbeiterschaft vom Praktikanten bis zum Partner in Kontakt zu bringen, weil diese so entstandene Kultur, den Austausch von Wissen, die Abstimmung von Zielen und die Zusammenarbeit verbessert. Diakonische Unternehmen profitieren von den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeitenden, von Wissenstransfer und Netzwerken, denn sie vereinfachen Arbeitsprozesse, steigern die Motivation und die Fachlichkeit der Mitarbeitenden- diakonische Gemeinschaften unterstützen dies.

In einer Arbeit, die herausfordernd ist und häufig psychische Krankheiten mit sich bringt (Techniker Krankenkasse 2013). Diakonische Gemeinschaften können für Ihre Mitglieder eine Art Oase werden, ein Ort kollegialen Austausches und Beratung. Mitglieder erhalten Impulse, sie sind Orte von beruflichen Weiterentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung. Sie dienen als ein Ort zur Motivation und fachliche Diskussion.

Diakonische Unternehmen, Diakonische Gemeinschaften und Ihre Mitglieder prägen die Deutung das „Diakonischen" in Ihren Unternehmen. In Ihrer Art des Handelns wird deutlich, wie das Diakonische wirkt, was darunter verstanden wird. Sie prägen „das Diakonische" alleine durch Ihr berufen als Diakonie. Mitglieder Diakonischer Gemeinschaften verbinden Kompetenzen in sozial-fachlicher und diakonischer Hinsicht miteinander in ihrer Person und sind damit prädestiniert eine diakonische Kultur zu gestalten. In der Verbindung von Sozialem Handeln und christlich-religiöser Deutung schaffen Sie religiöse und spirituelle Erfahrungsräume. Sie können säkularisierten Menschen christliche Deutungsmuster anbieten, zu interreligiösen Dialogen beitragen.

Zum Abschluss oder was bleibt

Diakoninnen und Diakone sind Kulturträger in diakonischen Einrichtung, durch Ihre doppelte Qualifikation können sozusagen „in zwei Sprachen sprechen", Situationen theologisch und fachlich deuten und gestalten. In Hinblick auf Säkularisierung braucht es Menschen, die religiöse Erfahrung ermöglichen und somit Kultur prägen. Dazu gehört, eine öffentliche Wahrnehmung des Diakonats. Diakonische Gemeinschaften geben Unterstützung und Orientierung, prägen Ihre Mitglieder und die Unternehmen, in denen Sie wirken. Dabei müssen Sie alle Kultur bewusst handeln, sich Ihrer Grundannahmen vergewissern, ihre Werte reflektieren und diskutieren. Rituale und Artefakte bewusst gestalten und hinterfragen. – Das Christentum und die Diakonie hat dabei einiges an Lebenshilfe, Werten und Hoffnung zu bieten – davon gilt es zu erzählen, dass gilt es zu Leben. In den letzten 2.000 Jahren haben die Werte der Nächstenliebe und der Gottesebenbildlichkeit Kulturen geprägt, unsere heutige Welt gestaltet. Manches hat sich verändert, manches musste hinterfragt und neu eingeordnet werden. Jesus Christus ist mit seiner Zuwendung zum Nächsten, zu den Ausgegrenzten, mit seinem Ungehorsam gegenüber Regeln vielleicht die prägendste Person der Weltgeschichte. Menschen haben sich von seinem Handeln anstecken lassen- Mitmenschlichkeit überzeugt. Warum damit aufhören?

Daniela Krause-Wack
(Diakonin, Sozialpädagogin, M.A. Leitung-Bildung-Diversität) gestaltet im Verein Oberlinhaus mit Menschen mit Behinderung, Mitarbeitenden, Diakonissen und Pastoren christliche Angebote und diakonisches Profil. Kontakt: daniela.krause-wack@oberlinhaus.de / 0331/ 7634350

Literaturverzeichnis

Fermor, Gotthard; Mogge-Grotjahn, Hildegard (2011): Kultur. In: Volker Herrmann, Ralf Hoburg, Ralf Evers und Renate Zitt (Hg.): Theologie und soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer (Theologie und Soziale Wirklichkeit), S. 147–157.

Guardini, Romano (1993) Ethik. Vorlesungen an der Universität von München (1950-1962), Band 2, Mattias-Gründewald- Verlag, Mainz

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (2008): Charakteristika einer diakonischen Kultur. Stärkung des diakonischen Profils. Leinfelden-Echterdingen, Stuttgart: Zentraler Vertrieb des Diakonischen Werkes der EKD; Diakonisches Werk der EKD (Diakonie-Texte Dokumentation, 2008,1). Online verfügbar unter http://www.diakonie.de/Texte-01-2008_Charakteristika_diakonische_Kultur.pdf.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Mayer, Petra (2011): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Orig.-Ausg., 5., durchges. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl. (Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 50807).

Hofmann, Beate; Baberske-Krohs, Beate; Conen-Marx; Haussecker, Otto; Nothnagel, Barbara; Rasch, Dörte (2008): Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Stuttgart: Kohlhammer (Diakonie, 2).

Jäger, Alfred (1986): Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus. Kasper, Helmut; Mühlenbacher, Jürgen (2002): Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. In: Helmut Kasper und Wolfgang Mayrhofer (Hg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. 3., völlig neu bearb. Aufl. Wien: Linde, S. 96–161.

Reber, Joachim (2011): "Meister, wo wohnst du?" Aspekte einer christlichen Unternehmenskultur. In: Hermann Schoenauer (Hg.): Spiritualität und innovative Unternehmensführung. Stuttgart: Kohlhammer, S. 470–487.

Schein, Edgar H. (2010): Organisationskultur. s.l.: EHP – Verlag Andreas Kohlhage.

Techniker Krankenkasse (2013) Depressionsatlas. Online verfügbar unter https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/695890/Datei/2254/Depressionsatlas.pdf

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1990): Menschliche kommunikation: H. Huber Auflage, Bern, Stuttgart.

Wien, Andreas; Franzke, Normen (2014): Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Gabler.