

Diakonische Unternehmenskultur im Spannungsfeld von Auftrag und Markt

1. **Die Mutterhausdiakonie ist ein Wurzelort der diakonischer Unternehmenskultur, Leitbild- und Qualitätsentwicklung.** Hier ging und geht es um die Verschränkung von Aktion und Kontemplation im diakonischen ,Alltag, hier ist auch die Idee der Dienstgemeinschaft zu Hause, hier haben die biblischen Bilder von Senfkorn und Sauerteig ihre Kraft entfaltet- genauso wie Gleichnisse von der Verborgenheit Christi und seiner Identifikation mit den Kleinen und Leidenden oder die Visionen von der Versöhnung der Verschiedenen und Zerstrittenen. Hier wurden die großen Verheißungen des christlichen Glaubens umgesetzt in Architektur und Rituale, in Bildungsangebote, in Haus- und Dienstordnungen, so dass diakonische Identität über mehr als 100 Jahre lebendig gestaltet und Identifizierung erneuert werden konnte.

2- **Im Rückblick auf die Gründerjahre neuzeitlicher Diakonie lässt sich reformulieren, was den Markenkern von Diakonie ausmacht.** Dazu gehören:

- :der **Respekt vor dem Einzelnen** und seiner voraussetzungslosen Würde, die Wertschätzung unwiederbringlichen Individualität.
- ein klarer **Blick für gesellschaftliche und ethische Herausforderungen** und die Bereitschaft, sich für Teilhabe und lebensdienliche Rahmenbedingungen einzusetzen.
- **die Solidarität mit den Leidenden und ihren Angehörigen** als Ausgangspunkt des Dienstes und die Offenheit für vertrauensvolle Kooperation in einer Dienstgemeinschaft, die die Verletzlichen schützt,
- das **Angebot einer ganzheitlichen Bildung** einschließlich religiöser und ethischer Aspekte, die eher mit Eigenkompetenz als mit Fähigkeiten und Fertigkeiten konnotiert sind- einschließlich einer **Theologie**, die interreligiös und ethisch sprachfähig ist

- und last, but not least eine **spirituelle Präsenz**, die auch in den Widersprüchen und Abgründen Gottes Gegenwart entdeckt und leibliche und soziale Erfahrungen auf ihren religiösen Gehalt hin befragt und umgekehrt Glaubenserfahrungen auch in Zeichen, Bildern, Symbolen und Ritualen thematisieren kann.

3. Aus diesen Motiven entstand und entsteht diakonische Kultur – und sie stößt heute an ihre Grenzen. Dazu gehören :

- **Das Wahrnehmen der Personalität der Hilfeempfänger** gegen alle Standardisierung und Modularisierung – das Wahrnehmen der **Personalität und Verantwortung der Professionellen** gegen alle Qualitätsbeschreibungen und Hierarchien. **Die Bedeutung von professioneller Zuwendung und Beziehung ist Voraussetzung diakonischer „Koproduktion“.**
- **Die Wertschätzung und Entwicklung von Gemeinschaft** als „Weggemeinschaft“; der interprofessionelle Zusammenarbeit in einem Team sowie eine Lebenswelt- und Angehörigenorientierung, bei der das Angewiesensein des Einzelnen auf andere genauso ernst genommen wird wie seine Freiheit und Autonomie
- **Ein bewusster Umgang mit den Koordinaten von Zeit und Raum, von Körperlichkeit und sozialen Zusammenhängen – und mit den religiösen Traditionen, die darin verwurzelt sind:** Kirchenjahreszeiten und Schwellenzeiten im Leben des Einzelnen, Mahlzeiten und Feste, Gastfreundlichkeit, Geburt und Taufe, Tod und Segnung, Lebensbrüche und Neuanfänge.
- **Sozialpolitische Wachsamkeit, wenn gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen Leben gefährden: so wie** Armut und Ausgrenzung, mangelnde Teilhabe, Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in den Familien

- **Das Achten auf die „innere Achse“** in der Auseinandersetzung mit ethischen Fragen, tragenden Werten und Überzeugungen, in der Pflege von Gottesdiensten und Ritualen, in Seelsorge und theologisch-diakonischer Bildung

4. Herausforderungen für die diakonische Unternehmenskultur unter den Bedingungen des Sozial- und Gesundheitsmarkts:

- Zeit ist ein wesentlicher Faktor für Spiritualität – und zugleich die wichtigste Kategorie für Rationalisierung. Seit Anfang der 90er Jahre wird versucht, vor allem im Gesundheitssystem durch **Wettbewerbsorientierung ökonomische Reserven** zu heben. Mit der Einführung von Budgets und Modulen und Fallbauschalen werden die Arbeitsabläufe auf die Einzelleistung hin organisiert und entsprechend rationalisiert. Mit dem Wegfall des Kostendeckungsprinzips und des bedingten Vorrangs der Freien Wohlfahrtspflege werden ökonomischen Reserven verzehrt, die bis dahin dem „Gemeinsamen“, der Beziehungsorientierung und der geistlichen Prägung zu Gute kamen. Unter ökonomischer Perspektive werden sie als wettbewerbsverzerrend und als geldwerter Vorteil wahrgenommen.
- **Die ökonomische Steuerung hat die geistliche Leitung verdrängt und verdrängt inzwischen auch die professionelle Steuerung in Medizin und Pflege.** Die Selbstbehauptungskräfte insbesondere des beziehungsorientierten Pflegedienstes und aller Care-Berufe sind gegen diese Tendenzen schwach. Das immer noch bestehende Gender-Gap, einer der langen Schatten der weiblichen Pflege-Diakonie wirkt sich zusätzlich problematisch aus. Soziale Frauenberufe werden nach wie vor schlecht bezahlt; die ökonomischen Anreize sind gering, die fachlichen werden durch zunehmenden Arbeitsdruck geschwächt.
- **Zugleich wächst mit den persönlichen Budgets die Autonomie der „Verbraucher“, ihre Eigenverantwortung und Selbststeuerung,** während ihre Angewiesenheit und Hilfebedürftigkeit in den Hintergrund tritt. Dienstleistungen treten an die Stelle von Einrichtungen.. Stationäre Anbieterstrukturen mit der gewohnte Vernetzung zwischen Geschäftsbereichen („ Von der Wiege bis zur Bahre“) erodieren. Der

Zuwachs der Nutzer an Autonomie fordert die alten, patriarchal und hierarchisch geprägten Fürsorgestrukturen. Die Milieuorientierung der alten Wohlfahrtsverbände ist geschwächt. Geschlossene oder konfessionelle Einrichtungskulturen sind auf offenen Märkten nur über regelmäßige interne Bildungsangebote aufrecht zu halten.

- **Die gestiegenen Erwartung an Eigenverantwortung können von Teilen der Gesellschaft nicht erfüllt werden- die gesellschaftliche Ungleichheit wächst.** Und die Ungleichheit wächst auch zwischen den diakonischen Unternehmen und innerhalb der einzelnen Unternehmen; ausgebaute private Dienstleistungen stehen neben abnehmenden „Kassenleistungen“; Unternehmensdiakonie steht neben „anwaltschaftlicher Diakonie“ .Diakonische Anwaltschaft drückt sich in Gemeinwesenorientierung und Bildungsangeboten aus. **Diakonie muss die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten neu entdecken, pflegen und gestalten** – und mit der Angst der Beruflichen vor Arbeitsplatzverlusten umgehen.
- **Die Spaltung innerhalb der Unternehmen und die Ausgliederung von Bereichen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, stellt die traditionelle Vorstellung von Dienstgemeinschaft in Frage.** In der Tradition der Mutterhausdiakonie gehörten Hauswirtschaft und Zimmerpflege, Gastlichkeit und Pflege der Gärten zum geistlich begründeten Kerngeschäft.
- **Diakonie kann sich auch im Blick auf die Mitarbeitergewinnung nicht mehr auf geschlossene kirchliche Milieus beziehen, sie arbeitet zunehmend mit Migranten aus anderen kulturellen und religiösen Kontexten.** Diakonische Unternehmenskultur muss deshalb ökumenisch offen und interreligiös bewusst sein- das gilt im Blick auf Betroffene, Angehörige und Mitarbeitende.

5. Zwischen Auftrag und Rahmenbedingungen gestaltet sich diakonische Unternehmenskultur in Spannungsfeldern:

- **zwischen der geistlichen Wahrnehmung von Zeit und Raum und der Planung von Arbeitsprozessen,**

- **zwischen verobjektivierten Managementprozessen und lebendiger Verschiedenheit**
- **zwischen Subjektorientierung im Blick auf die Nutzer und Institutionenorientierung – zwischen der Autonomie des Hilfesuchenden und der Kultur der Einrichtung**
- **zwischen dem Anspruch eines besonderen, kirchlichen Profils und der Wettbewerbsorientierung der Einrichtungen und offenen Märkten für die Personalgewinnung**
- **zwischen der Leitidee der Dienstgemeinschaft und der Teilung in Kernbereiche und Servicebereiche**
- **zwischen professionellen, bezahlten Dienstleistungen und dem Gemeinwesen mit seinen freiwilligen Diensten und Angehörigen**

6. **Diakonische Unternehmenskultur ist der Versuch, in einer Zeit der offenen Märkte diakonisches Profil zu erhalten und neu zu gestalten.** Sie ist auf Unternehmen ausgerichtet, die für viele Mitarbeitende nur Arbeitgeber auf Zeit und für viele Nutzer Dienstleister für ein bestimmtes Angebot sind. Damit sind ihre Grenzen in einer Zeit der privatisierten Religion und vermarktlichten sozialen Arbeit beschrieben: Wenn sie die widerstreitenden Interessen, unterschiedlichen Wahrnehmungen und Überzeugungen von Klienten und Professionellen aufnimmt, kann sie gleichwohl zu einer erneuten Begegnung mit Kirche und Glauben im Arbeitsalltag führen und zu einer Lernerfahrung werden. Dabei steht sie allerdings unter dem Verdacht, die persönlichen, sozialen und spirituellen Erfahrungen der Mitarbeitenden dem Unternehmenserfolg dienstbar machen zu wollen.

7. **Zur Entwicklung einer diakonischen Unternehmenskultur gehören unvermeidlich Konflikte :**

- **um Ressourcen** an Zeit und Geld für Gottesdienste, diakonische Bildungsangebote, Ethikprozesse..
- **um Dominanz von geistlicher, fachlicher oder ökonomischer Steuerung**

- **um Sprache und Gestaltung geistlichen Lebens** in einem interkulturellen Kontext
- **um die Glaubwürdigkeit von Dienstgemeinschaft angesichts der Differenz zwischen kirchlichem Anspruch und Marktwirklichkeit**
- **um das Miteinander von beruflich und freiwillig Tätigen**

8. Diakonische Unternehmenskultur lebt von Respekt, Glaubwürdigkeit und Freiheit – das Evangelium, das darin spürbar werden soll, lässt sich mit Macht nicht durchsetzen. Deswegen lässt sich diakonische Kultur nicht ohne eigene Lernbereitschaft und partizipative Prozesse entwickeln. Beispiele dafür sind:

- **Palliativ-Care- und Ehtikprozesse**
- **Das Ringen um die Sprache des Leitbilds und die Auseinandersetzung mit den Schattenseiten diakonischer Geschichte**
- **Das Bemühen um „gesunde Arbeit“ und Familienfreundlichkeit**
- **Eine Fest- und Feiertagskultur , die auch die Traditionen anderer Religionen respektiert und einbezieht..**
- **Zukunftswerkstätten mit Mitarbeitenden, Patientenvertretern, Angehörigen und Kooperationspartnern**
- **Das Wahrnehmen von und die Auseinandersetzung mit nichtkirchlichen spirituellen Angeboten und nicht-christlichen Heilungslehren**

9. Diakonische Kultur braucht überzeugte Führungskräfte und eine tragende, geistliche Gemeinschaft – ohne starke innere Achse keine Offenheit nach außen. Dabei helfen zum Beispiel:

- **Regelmäßige Führungskräfte-seminare** mit Moderation von außen
- **Entwicklung eines „ geistlichen Netzwerks“** zur Gottesdienst- und Festvorbereitung, zu Mentoring und geistlicher Begleitung jenseits der Unternehmenshierarchien
- **Seelsorgliche Angebote**

- **Sabbatzeiten für Führungskräfte:** Austausch mit anderen, Lernen im Ausland, Seitenwechselerfahrungen usw.

10. Letztlich geht es um die Frage, wie das Evangelium in der diakonischen Arbeit Gestalt gewinnt- und zwar auf allen Ebenen: von der Architektur über die Organisations- und Mitarbeiterentwicklung bis zur Sprache der Geschäftsberichte. Dabei zeigt sich: Geistliches Profil und geistliches Leben ist mehr als eine Frage der „Organisation“ mit ihren Hierarchien, ihren Auf und Abstiegen, Geheimnissen, Machtkonflikten, Profiten- ja, es steht quer dazu. Stärkende Netzwerke könnten und sollten deshalb über die Organisation hinausgehen: Die Zusammenarbeit mit Gemeinden und Kirchenkreisen, mit Bildungsträgern- und Zentren, mit geistlichen Gemeinschaften ist wesentlich, um die Balance zu wahren. Die Entwicklung einer diakonischen Kultur braucht die Beratung von „Ältesten“, die Erfahrungen mitbringen, aber keine eigenen Interessen mehr im Spiel haben. Sie können in den Spannungsfeldern helfen, den Auftrag mit neuem Leben zu füllen.

Cornelia Coenen-Marx, Bremen, 30.10.10