

# 1. Einleitung

*Beate Hofmann*

Das Forschungsprojekt „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ hat untersucht, wie sich die religiöse Pluralisierung der Mitarbeitenden in der Diakonie auf die Identität diakonischer Einrichtungen auswirkt. Ausgangspunkt ist die Diskussion um eine Veränderung der sogenannten „Loyalitätsrichtlinie“, der „Richtlinie des Rates über kirchliche Anforderungen der beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie“<sup>1</sup>. Diese sah in der Fassung, die vor 2017 galt,<sup>2</sup> die Anstellung von nicht kirchlich gebundenen Mitarbeitenden nur im Ausnahmefall vor und gab evangelischen Bewerber\*innen klar den Vorzug. Doch wachsender Personal-mangel, eine Abnahme der Kirchenmitgliedschaft in der Bevölkerung und die Diskurse um Migration, Inklusion und Vielfalt haben dafür gesorgt, dass diese Form der organisationalen Identitätsgestaltung durch Einstellung christlicher Mitarbeitender in die Diskussion geraten ist. Zudem kam sie vielerorts in die Diskussion, weil sie in der Praxis nicht mehr durchgehalten werden kann und die Ausnahme zur Regel geworden ist. Das unterhöhlt auch die juristische Glaubwürdigkeit diakonischer Einrichtungen. Das Urteil des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) im Fall Egenberger vs. Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (EWDE)<sup>3</sup>, das erst nach dem Ende dieses Projektes gefällt wurde, befeuert den Diskurs um unzulässige Diskriminierung vs. notwendige Profilierung zusätzlich.

- 
- 1 Richtlinie des Rates über kirchliche Anforderungen der beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie (vom 09.12.2016, ABl. EKD 2017 S. 11). Online verfügbar unter: [www.kirchenrecht-ekd.de/document/3144](http://www.kirchenrecht-ekd.de/document/3144) [letzte Überprüfung: 02.09.2018].
  - 2 Richtlinie des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland nach Artikel 9 Buchstabe b Grundordnung über die Anforderungen der privatrechtlichen beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und des Diakonischen Werkes der EKD (vom 01.06.2015, ABl. EKD 2005 S. 413) [EKD Loyalitätsrichtlinie von 2005]. Online verfügbar unter: [www.kirchenrecht-westfalen.de/mobile/index.html#/document/dokument/html/39991](http://www.kirchenrecht-westfalen.de/mobile/index.html#/document/dokument/html/39991) [letzte Überprüfung: 25.10.2019].
  - 3 EuGH Egenberger gegen Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V., C-414 / 16 (17.04.2018), zitiert nach Moos, Thorsten (2019): Identität und Pluralität – Konsequenzen für das Selbstverständnis und die Organisationsform der Diakonie. In: Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (Hg.) (2019): Evangelische Identität und Pluralität. Perspektiven für die Gestaltung von Kirche und Diakonie in einer pluraler werdenden Welt [Fachtagung, 29.11.2018]. Leinfelden-Echterdingen: Eigenverlag (Diakonie Texte, Dokumentation einer Tagung 02.2019), S. 10–17.

Im Hintergrund kirchlicher Argumente steht die Sorge vieler Träger und Aufsichtsgremien, dass eine veränderte Anstellungspraxis die Erkennbarkeit von Diakonie als christlich geprägter sozialer Arbeit erschwert oder sogar verhindert. Geht die diakonische Prägung von Einrichtungen verloren, wenn dort Menschen arbeiten, die nicht Mitglied einer christlichen Kirche sind? Wie kann diakonische Identität gesichert bzw. neu gestaltet werden in einer diverser werdenden Gesellschaft, die sich sowohl in der Zusammensetzung der Mitarbeiter-schaft als auch bei den Nutzer\*innen der Diakonie zeigt?

Zur Bearbeitung dieser Frage greift das Forschungsprojekt auf das Konzept von Unternehmenskultur zurück. Unternehmenskultur als das Kondensat der gemeinsam getragenen und als verbindlich akzeptierten Praktiken, Regeln und Überzeugungen in einer Organisation,<sup>4</sup> zusammengefasst in dem Satz „So machen wir das hier“, verleiht der Identität von Organisationen Ausdruck. Im Diskurs um diakonische Erkennbarkeit stellt sich nun die Frage, inwieweit eine diakonisch geprägte Unternehmenskultur das leisten kann, was man bisher der Kirchenmitgliedschaft der Mitarbeitenden als Garant für diakonische Prägung zugeschrieben hat.

Die zentrale Hypothese, die dem Projekt zugrunde liegt, geht daher von der Annahme aus, dass durch eine diakonisch geprägte Unternehmenskultur auch bei einer wachsenden Divergenz persönlicher Glaubensüberzeugungen identitätsstiftende organisationale Selbstbeschreibungen mit diakonischem Charakter als Basis einer diakonischen Identität in diakonischen Organisationen entstehen und erhalten werden können.

Unklar ist in diesem Zusammenhang, was genau bzw. welche Qualität sich hinter dem Begriff „diakonisch“ verbirgt. Dazu gibt es eine Fülle von normativen Beschreibungen in Form von Leitbildern, Gesetzen wie dem „Kirchengesetz zur Zuordnung rechtlich selbständiger Einrichtungen zur Kirche (Zuordnungsgesetz der EKD – ZuOG-EKD)“<sup>5</sup> oder diakoniewissenschaftlichen Abhandlungen<sup>6</sup>. Die vorliegende Untersuchung greift nicht auf eine dieser Definitionen zurück, sondern geht induktiv vor. Was diakonisch ist, sollen die Mitarbeitenden selbst beschreiben, weil dadurch sichtbar wird, inwiefern sie sich normative Vorgaben zu eigen gemacht haben.

Um die zentrale Hypothese zu überprüfen, wurden Merkmale der Unternehmenskultur diakonischer Einrichtungen aus Sicht der Mitarbeitenden erfragt und es wurde untersucht, wie nicht kirchlich gebundene Mitarbeitende sich zu diesen Kulturmerkmalen verhalten. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die

---

4 Vgl. dazu die Definition von Edgar H. Schein (Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main / New York: Campus.), genaueres s. Kap. 2.5.

5 Kirchengesetz zur Zuordnung rechtlich selbständiger Einrichtungen zur Kirche (Zuordnungsgesetz der EKD – ZuOG-EKD) (vom 12.11.2014, ABl. EKD 2014 S. 340). Online verfügbar unter: [www.kirchenrecht-ekd.de/pdf/30627.pdf](http://www.kirchenrecht-ekd.de/pdf/30627.pdf) [letzte Überprüfung: 25.10.2019].

6 S. Kap. 2.3.

Merkmale gerichtet, die die Mitarbeitenden selbst als „diakonisch“ qualifizierten. Die Untersuchung fand in 33 diakonischen stationären Einrichtungen der Alten- und Eingliederungshilfe in drei religiös unterschiedlich geprägten Regionen Deutschlands, im Westen, Süden und Osten, statt. Das trianguläre Forschungsdesign umfasste zum einen die Durchführung von Fokusgruppen mit Mitarbeitenden sowie Interviews mit Einrichtungsleitenden, daraus entwickelte Fragebogenerhebungen und zum anderen Interviews mit nicht kirchlich gebundenen Mitarbeitenden. In den Fragebögen wurden Kulturmerkmale in zweifacher Hinsicht bewertet: zum einen wurde gefragt, inwieweit das Merkmal in der Einrichtung aus Sicht der Mitarbeitenden umgesetzt ist, zum anderen, inwieweit es für die Mitarbeitenden persönlich bedeutsam ist. Dadurch war es auch möglich, etwas über die persönliche Einstellung von Mitarbeitenden zu organisational relevanten Merkmalen zu erfahren.

Auf Basis der Erhebung wurden individuelle Kulturbeschreibungen für die beteiligten Einrichtungen entwickelt und folgende Forschungsfragen analysiert:

- Was sind Merkmale diakonischer Unternehmenskultur aus Sicht von Mitarbeitenden?
- Wie verhalten sich Mitarbeitende ohne Kirchenbindung zu diakonischer Unternehmenskultur?

Im Folgenden werden – vor allem für eilige Leser\*innen - die wichtigsten Ergebnisse kurz zusammengefasst.

### *Was sind Merkmale diakonischer Unternehmenskultur aus Sicht von Mitarbeitenden?*

#### **Bereiche diakonischer Unternehmenskultur**

Mitarbeitende und Leitende beschreiben in den Interviews Merkmale diakonischer Unternehmenskultur aus den Themenbereichen Miteinander und Zusammenarbeit, Wahrnehmung von Führung, Pflege- bzw. Betreuungsqualität, Feste (inkl. Geburtstags- und Sonntagsgestaltung), ‚Sichtbar Diakonisches‘<sup>7</sup>, Abschiedskultur, Umgang mit ökonomischen Anforderungen und Gebäudewahrnehmung sowie Außenwahrnehmung und Image. Die Zahl der erhobenen kulturellen Merkmale in den einzelnen Bereichen variierte deutlich zwischen den Einrichtungen.

---

7 Der Begriff ‚sichtbar Diakonisches‘ ist in einfache Anführungszeichen gesetzt, um zu signalisieren, dass in dieser Kategorie nicht alle Aspekte der Unternehmenskultur enthalten sind, die Mitarbeitende als diakonisch wahrnehmen, sondern nur die besonders hervorgehobenen religiösen Kulturmerkmale.

### **Übergreifende, besonders häufig wahrgenommene Merkmale**

Zu den Merkmalen, die in der schriftlichen Befragung der Mitarbeitenden über alle beteiligten Einrichtungen hinweg als besonders prägnant für die Einrichtungen bewertet werden, gehören Aussagen zur Fest- und Abschiedskultur, zu Andachten und Kontakten zu Kirchengemeinden vor Ort, zur Haltung von Mitarbeitenden und zur Wahrnehmung von Führung. Zu den Merkmalen, die für die Mitarbeitenden persönlich besonders bedeutsam sind, gehören Aspekte des Miteinanders, der Abschiedskultur und Elemente der Beziehungsqualität im Blick auf die Bewohner\*innen<sup>8</sup>. Übereinstimmend werden die von den Mitarbeitenden als besonders bedeutsam bewerteten Items als weniger zutreffend in den Einrichtungen wahrgenommen, während die explizit religiös<sup>9</sup> konturierten Kulturmerkmale von den Mitarbeitenden im Durchschnitt als für sie persönlich weniger bedeutsam bewertet werden. Zu den Bereichen, die als besonders kritisch oder wenig zutreffend eingeschätzt werden, gehören die Pausenkultur und Aspekte der Kommunikation, vor allem im Umgang mit Fehlern und Konflikten.

### **Materiale Füllung des Diakonischen:**

#### **Was macht diese Einrichtung diakonisch?**

Als ‚sichtbar diakonisch‘ beschreiben die Mitarbeitenden (in den Fokusgruppeninterviews) kulturelle Merkmale, die mit Abschiedskultur, Festen, religiösen Artefakten (Andacht, Gottesdienst, Tischgebet, Kreuz an der Wand), der Haltung Bewohner\*innen gegenüber und mit Werten im Umgang miteinander zu tun haben. Manchmal werden auch Personen („unsere Diakonin“, „der Pfarrer“) genannt. In einigen Einrichtungen fällt es Mitarbeitenden und Leitenden schwer, Vorstellungen von Diakonizität zu artikulieren. In der Bewertung der Kulturaussagen in den Fragebögen zeigt sich, dass Mitarbeitende die Aussagen, die das Zwischenmenschliche betreffen, als persönlich hoch bedeutsam einschätzen, während sie explizit religiösen Artefakten teilweise eher distanziert gegenüberstehen. Bei der Diskussion von Kulturaussagen im Blick auf ihre Diakonizität wurden von den Mitarbeitenden inklusive Aspekte des Profils, d. h. das, was diakonische Einrichtungen mit anderen sozialen Einrichtungen gemeinsam haben, als nicht „typisch diakonisch“ bewertet.

---

8 Wir nutzen in diesem Bericht vorwiegend den Begriff Bewohner\*innen, obwohl uns in der Eingliederungshilfe auch der Begriff Klient\*innen begegnet ist. Da wir uns nur im stationären Bereich bewegt haben, sind auch die Klient\*innen überwiegend Menschen, die in den Einrichtungen wohnen.

9 Der Begriff „explizit religiös“ markiert Elemente, die nach der Religiositätsdefinition von Charles Y. Glock in den Bereich der rituellen Dimension von Religiosität gehören, im Unterschied zur intellektuellen, ideologischen, ethischen oder praktischen Dimension, vgl. Glock, Charles Y. (1969): Über die Dimensionen der Religiosität. In: Matthes, Joachim (Hg.) (1969): Kirche und Gesellschaft. Eine Einführung in die Religionssoziologie II. Reinbek: Rowohlt, S. 150–168. Vgl. Kap. 8, These 2.

### **Bündelung der Befragungsperspektiven:**

#### **Unternehmenskulturelle „DNA“ der Diakonie?**

Daraus ergibt sich als Gesamtbild, dass die achtsame, religiös konturierte Begleitung Sterbender, die Gestaltung von Festen und ein respekt- und würdevoller Umgang mit Bewohner\*innen zur „DNA“<sup>10</sup> der untersuchten stationären diakonischen Einrichtungen im Bereich der Alten- und Eingliederungshilfe gehören. Religiöse Artefakte werden als wichtiges Element diakonischer Unternehmenskultur wahrgenommen, aber persönlich divergent beurteilt, während Aspekte der Teamkultur als persönlich bedeutsam, aber oft nicht im gleichen Maße als in der Einrichtung praktiziert wahrgenommen werden.

Wie diese Befunde einzuordnen sind und welche Konsequenzen sich daraus für die Verantwortlichen ergeben, wird in den Kap. 8 und 9 zu diskutieren sein.

Inwieweit ein Teil dieser Kultur Aspekte durch eine allgemeine soziale Hilfekultur geprägt ist, wird möglicherweise der Vergleich mit den Untersuchungsergebnissen zur Unternehmenskultur in Einrichtungen der Arbeiterwohlfahrt (AWO) im Rahmen der Dissertation von Lisa Traunmüller<sup>11</sup> zeigen.

#### **Befunde zu Einflussfaktoren auf diakonische Unternehmenskultur**

Durch die hohe Zahl an auswertbaren Fragebögen (FB) (fast 1000 FB wurden insgesamt ausgefüllt, für die Gesamtauswertung wurden über 600 FB herangezogen<sup>12</sup>) konnten auch statistische Analysen durchgeführt werden, um Zusammenhänge zwischen Variablen aufzuspüren und damit weitere Hinweise auf wichtige Faktoren für die Kulturgestaltung zu erhalten. Ein besonderes Augenmerk haben wir dabei auf den Zusammenhang zwischen ökonomischen Rahmenbedingungen und der Ausprägung von Kulturmerkmalen gerichtet – mit überraschenden Ergebnissen.

#### **Zusammenhänge zwischen unabhängigen Variablen und Bewertungen von Kulturmerkmalen**

Bei den statistischen Analysen zu Zusammenhängen zwischen Kriterien des Samples, soziografischen Merkmalen und Kulturbewertungen zeigen sich wenige signifikante Zusammenhänge. So ist die von den Mitarbeitenden wahr-

---

10 Der Begriff der „kulturellen DNA“ geht zurück auf Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass. (A Joint publication in the Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series), S. 160.

11 Informationen und Veröffentlichung (nach Abschluss) der Dissertation auf der Internetseite des IDM unter Forschungsprojekt „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ (unter: [www.diakoniewissenschaft-idm.de/unternehmenskultur](http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/unternehmenskultur)).

12 S. Kap. 4.2.6.

genommene ‚sichtbar diakonische‘ Prägung in den von uns untersuchten ost-deutschen Einrichtungen nicht geringer als im Süden oder Westen. Die religiöse Prägung des Kontexts des jeweiligen Standorts spielt für die einrichtungsbezogene Einschätzung der Merkmale diakonischer Unternehmenskultur keine signifikante Rolle. Auch die Verwurzelung in einer diakonischen Gemeinschaft oder als regionales kreiskirchliches Werk hat keinen deutlichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Kulturmerkmale durch die Mitarbeitenden gezeigt. Zusammenhänge gibt es beim Alter der Befragten: ‚sichtbar Diakonisches‘ wird von älteren Mitarbeitenden persönlich bedeutsamer eingeschätzt als von jüngeren. Interessante Wechselbeziehungen bestehen zwischen Arbeitszufriedenheit und Kulturwahrnehmung: Zufriedene Mitarbeitende haben ein klareres Bild von der Kultur ihrer Einrichtung als unzufriedene Mitarbeitende.

### **Zusammenhänge zwischen Rahmenbedingungen und Bewertungen von Kulturmerkmalen**

Unser Versuch, durch die Analyse von Rahmenbedingungen in Beziehung zu Kulturbewertungen Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Unternehmenskultur durch Mitarbeitende zu erkunden, hat im ersten Zugriff nur wenige belastbare Ergebnisse gezeigt. So gibt es deutliche und leicht erklärbare Zusammenhänge zwischen der Verweildauer von Bewohner\*innen und der Bedeutsamkeit der Beziehungen. Je enger und langfristiger Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Bewohner\*innen werden, desto wichtiger wird die Betreuungsqualität für die Mitarbeitenden. Die Ertragslage der Einrichtungen zeigt keinen statistisch messbaren Einfluss auf die Wahrnehmung der Kulturmerkmale. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Qualität von Unternehmenskultur nicht von der wirtschaftlichen Lage einer Einrichtung abhängig gemacht werden kann.

### **Zusammenfassende Bewertung**

Es zeigen sich erkennbare Differenzen in der Bewertung von Aussagen aus dem Bereich ‚sichtbar Diakonisches‘, der vor allem Kulturaussagen zu religiösen Artefakten enthält. Die Aussagen werden in Bezug auf die Einrichtung höher bewertet als im Blick auf die persönliche Bedeutsamkeit. In dieser Differenz zeigt sich die Auswirkung von Säkularisierung im Sinne eines geringer werdenden Stellenwertes von bestimmten Merkmalen von Religiosität für die Mitarbeitenden. Ihnen ist aber die Relevanz dieser Merkmale für die Identität der diakonischen Einrichtung und zumindest für einen Teil der Bewohner\*innen bewusst.

Das bedeutet, dass sich hier eine Differenz zwischen persönlicher Überzeugung und organisationaler Identität zeigt. Die organisationale Identität und die damit verknüpfte Unternehmenskultur werden von den Befragten akzeptiert, respektiert und mehr oder minder aktiv mitgetragen.

## *Wie verhalten sich Mitarbeitende ohne Kirchenbindung zu diakonischer Unternehmenskultur? – Erste Erkenntnisse*

Die Gruppe der Mitarbeitenden ohne Mitgliedschaft in einer Kirche, die zur Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen (ACK) gehört, teilt sich in vier Untergruppen:

- Konfessionslose,
- aus der Kirche Ausgetretene,
- Mitglieder anderer Religionsgemeinschaften (Muslim\*a) und
- Mitglieder von Freikirchen oder von anderen Kirchen.

### **Haltung konfessionsloser Mitarbeitender zu markanten Merkmalen diakonischer Unternehmenskultur**

Bei den konfessionslosen Mitarbeitenden zeichnet sich in der Auswertung der Interviews folgende Haltung ab: Sie nehmen Elemente gelebter Religiosität als wichtig für die Einrichtung und die Bewohner\*innen wahr, entwickeln aber nur selten einen persönlichen Bezug dazu. Die Beteiligung an religiösen Ritualen wird unterschiedlich gehandhabt. Wichtig ist den Mitarbeitenden, dass kein Zwang zur Übernahme von Haltungen oder Ritualen durch die Träger ausgeübt wird. Als entscheidendes Kriterium für den Umgang mit religiösen Artefakten zeigt sich die Religiosität der Bewohner\*innen. Nehmen konfessionslose Mitarbeitende wahr, dass die praktizierten religiösen Rituale (Andachten, Sterbegleitung, Gottesdienste, Feste) eine hohe Bedeutung für die Bewohner\*innen haben und nehmen sie diese als authentisch praktiziert wahr, wird die religiöse Praxis der Einrichtung klar akzeptiert und aufrechterhalten. Zeigt sich die Bewohner\*innenschaft selbst als religiös distanziert, wird die gelebte Religiosität in der Einrichtung in ihrer Sinnhaftigkeit deutlicher hinterfragt und als weniger plausibel wahrgenommen.

### **Haltung von aus der Kirche ausgetretenen Mitarbeitenden zu markanten Merkmalen diakonischer Unternehmenskultur**

Das Verhalten dieser Gruppe unterscheidet sich kaum von der Gruppe der nicht getauften Konfessionslosen im Blick auf Distanzierung zu oder vorbehaltloser Beteiligung an religiöser Praxis. Von einigen Befragten, die Beteiligung vermeiden, wird das Motiv des „nicht glauben Könnens“ thematisiert. Für die Entscheidung zum Kirchenaustritt werden vor allem finanzielle Gründe angeführt.

### **Haltung von muslimischen Mitarbeitenden zu markanten Merkmalen diakonischer Unternehmenskultur**

Bei den muslimischen Mitarbeitenden zeigt sich eine hohe Wertschätzung religiöser Artefakte. An Tischgebeten oder Ritualen in der Abschiedskultur partizipieren die Mitarbeitenden, wenn das zu ihrem Arbeitsbereich gehört. Von Gottesdiensten halten sie sich eher fern. Als zentrale Legitimation für diese

Beteiligungspraxis nennen die Befragten Respekt vor Religion oder sie betonen die Normalität religiöser Praxis. Angebote zur Information über christliche Religion für muslimische Mitarbeitende fehlen oder werden nicht wahrgenommen. Selten wird Raum für die Praxis der eigenen muslimischen Religiosität geboten.

### **Fazit im Blick auf Mitarbeitende ohne Mitgliedschaft in einer Kirche der ACK**

In der Wahrnehmung explizit religiöser Artefakte werden deutliche Differenzen in der Haltung von religiös gebundenen und konfessionslosen Mitarbeitenden deutlich. Allen gemeinsam sind aber die Achtung der Religiosität der Bewohner\*innen und die Akzeptanz religiöser Artefakte als Teil der organisationalen Identität diakonischer Einrichtungen.

Da, wo eine christlich geprägte Alltagskultur von der Leitung und religiös geprägten Mitarbeitenden vorgelebt wird, wird sie von muslimischen Mitarbeitenden selbstverständlich mitgetragen; konfessionslose Mitarbeitende unterstützen sie dann, wenn sie auch von den Bewohner\*innen her gefordert und gelebt wird. Explizit religiöse Praxis wird für nicht kirchlich gebundene Mitarbeitende dann fragwürdig, wenn sie als aufgesetzt, unplausibel, unverständlich oder als nicht sinnvoll in Abläufe integriert erlebt wird.

### *Analyseergebnisse zur Prägung und Förderung von diakonischer Unternehmenskultur*

Schließlich wurden zentrale Instrumente der Förderung von Unternehmenskultur, wie sie in der Literatur diskutiert und in der diakonischen Praxis eingeführt sind, quer durch das unterschiedliche Datenmaterial untersucht, um ihre Wirkung erfassen zu können.

### **Heranführung an diakonische Unternehmenskultur**

Die bei vielen diakonischen Unternehmen für neue Mitarbeitende angebotenen Einführungsveranstaltungen werden von den Befragten ambivalent beurteilt: Mitarbeitende beschreiben Einführungsveranstaltungen, wenn sie teilgenommen haben, weitgehend als positive Erfahrung; andere beklagen, dass die Einladung zur Teilnahme „vergessen“ wird oder zu spät kommt. Im Blick auf nicht kirchlich gebundene Mitarbeitende zeigt sich überwiegend große Offenheit für die Teilnahme an religiösen Elementen auch im Rahmen von Einführungsveranstaltungen, sofern kein Zwang ausgeübt wird. Als Zukunftsaufgabe erweisen sich diakonische Bildungsangebote, die die Teilnahme von Menschen aus anderen Religionen berücksichtigen. Die bestehenden Konzepte diakonischer Bildung haben vor allem Konfessionslose oder christliche Mitarbeitende im Blick. Als zentraler Ort der Inkulturation in diakonische Unternehmenskultur erweist sich



die alltägliche Praxis in der Einrichtung. Bildungsveranstaltungen können diese Praxis rahmen, deuten und reflektieren.

Aus Sicht von Leitenden braucht es für die Stärkung diakonischer Identität in einer pluraler werdenden Gesellschaft eine klare Haltung im Blick auf Erwartungen an Mitarbeitende und entsprechende Kommunikation, z. B. im Einstellungsgespräch. Kirchenmitgliedschaft ist aus ihrer Sicht nicht zwingend erforderlich, aber eine offene Haltung zu diakonischen Werten und Ritualen ist Anstellungsvoraussetzung.

### **Zur Rolle von Führungskräften**

Leitungskräfte haben eine Schlüsselfunktion als Vorbild für die Mitarbeitenden im Umgang mit den als „diakonisch“ qualifizierten Merkmalen der Unternehmenskultur. Für Mitarbeitende ist entscheidend, dass Leitungskräfte hier als authentisch erlebt werden. So sind die Leitungskräfte häufig die Brücke für einen Zugang zu den als diakonisch wahrgenommenen Merkmalen der Unternehmenskultur. Die zentrale Erwartung von Mitarbeitenden an Leitende besteht darin, gesehen zu werden. Das zeigt sich in Präsenz der Leitung, persönlicher Wahrnehmung, Wertschätzung und Rückmeldung.

### **Gibt es eine trägerspezifische Unternehmenskultur?**

Eine trägerspezifische Unternehmenskultur zeichnet sich in den erhobenen Daten kaum ab; dominanter ist die individuelle Prägung der einzelnen Einrichtungen. Der Träger bzw. das Gesamtunternehmen wird über Fortbildungsangebote, Qualitätsstandards und wirtschaftliche Vorgaben wahrgenommen. Übergreifende Veranstaltungen werden ambivalent beurteilt. Deutlich wird, dass der Träger eine kulturrahmende Funktion hat. Die Füllung des Rahmens geschieht jedoch vor Ort.

### **Wahrnehmung von Kirchen und Kirchenbezug**

Mitarbeitende unterscheiden klar zwischen Ansprüchen des Arbeitsgebers im Blick auf ihre berufliche Praxis, die sie klaglos akzeptieren, und Ansprüchen an ihre eigene Glaubenshaltung, die sie deutlich ablehnen. Kirchenmitgliedschaft als Teilhabe an einer Glaubens- oder Solidargemeinschaft ist für Mitarbeitende nicht mehr selbstverständlich. Sie wird nicht als notwendig für die Gestaltung vorhandener religiöser Bedürfnisse beurteilt. Der Kontakt zur Kirchengemeinde wird in einzelnen Einrichtungen intensiv wahrgenommen, während sich die Beziehung zwischen Bewohner\*innen und Kirchengemeinden in anderen Einrichtungen als schwierig gestaltet und eher als einseitig (von der Einrichtung in die Gemeinde) skizziert wird.

In diesen Befunden liegen Aufgaben für die verfasste Kirche und die Kirchengemeinden, in deren Bereich sich Einrichtungen der Diakonie befinden. Die Studie zeigt den hohen Bedarf an Plausibilisierung von Kirchenmitgliedschaft

und gibt Hinweise auf die Potenziale einer lebendigen Beziehung zwischen Gemeinden und diakonischen Einrichtungen.

### **Wahrnehmung der Bewohner\*innen**

Die Wahrnehmung der Bewohner\*innen richtet sich vor allem auf Veranstaltungsangebote zur Tagesstrukturierung. Eine christlich geprägte Abschiedskultur ist für sie weniger bedeutsam als für Mitarbeitende.

### *Resümée*

Die hier kurz skizzierten Ergebnisse lassen sich insgesamt als Bestätigung der Untersuchungshypothese deuten.

Die Diakonizität in der organisationalen Identität diakonischer Einrichtungen ist durch eine diakonisch geprägte Unternehmenskultur auch in einer religiös pluraler werdenden Mitarbeiterschaft wahrnehmbar. Doch gilt das keineswegs immer und automatisch. Es braucht eine Reihe von Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit diakonische Einrichtungen von Mitarbeitenden und Bewohner\*innen als diakonisch erlebt werden. Zentral für die Ermöglichung diakonischer Prägung sind Reflexions- und Kommunikationsräume, um der Auseinandersetzung zur Frage nach dem Diakonischen Raum zu geben und Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, sich mit Anforderungen an sie bei der Gestaltung einer religiös geprägten Ritualkultur in den Einrichtungen auseinanderzusetzen. Diakonische Unternehmenskultur erweist sich als Prozess, nicht als ein einmal erreichtes, fixierbares Ergebnis. Dieser Prozess der Auseinandersetzung und Reflexion muss lebendig gehalten werden.

Zugleich zeigen die Befunde, dass diakonische Unternehmenskultur in ihrer spirituellen Dimension Ankerpersonen braucht. Es braucht Menschen (z. B. Führungskräfte, Mitglieder geistlicher Gemeinschaften oder christlich engagierte Mitarbeitende), die die geistliche Dimension im Umgang mit Grenzen (Sterbebegleitung), in der Alltagsritualisierung (Tischgebete, Sonntagskultur), in der Wahrnehmung von Menschen und ihren Problemen (Ethik-, Fallbesprechungen) einbringen und Ideen entwickeln, die dann von anderen Mitarbeitenden aufgenommen und mitgetragen werden. Wenn diese Ankerpersonen nicht (mehr) da sind, bricht häufig auch die geistliche Dimension in der Unternehmenskultur weg. Mitglieder diakonischer Gemeinschaften, die solche Ankerpersonen sein können, bewegen sich in diakonischen Unternehmen im 21. Jahrhundert in der Spannung zwischen Anker-Sein, aber nicht Alibi-Werden. Dabei zeigen erste Anschlussforschungen zur Gruppe der Diakonats-Beauftragten in Neuendettelsau, dass diakonische Unternehmen hier durchaus Gestaltungsspielräume und Aufgaben haben, die es intelligent zu nutzen gilt.<sup>13</sup>

---

13 S. Kap. 9.3.