

# Profil als Prozess

## Grundzüge eines diakonischen Profildialogs<sup>1</sup>

Ulf Liedke

---

*Profile as a Process: Main Features of a Diaconical Profile Dialogue.* Using insights from the St. Gallen concept of organisational communication and from the “index for inclusion” developed by the “Enabling Education Network”, the author presents a concept of the basic categories and indicators for a diaconic profile dialogue in Protestant social service organisations.

Für das Selbstverständnis der Diakonie ist es charakteristisch, „*eigensinnig*“ zu sein<sup>2</sup>. Diesen Eigensinn schöpft sie sowohl aus der inspirierenden Kraft biblischer Narrative als auch aus der Vergewisserung ihrer kreativen Gründungs- und Gestaltungsgeschichte. Diakonissen und Diakone auf der einen Seite sowie prägende Stiftungen, Werke und Einrichtungen auf der anderen Seite sind über lange Zeit Garanten dieser Identität gewesen.

Unter den gleichartigen Rahmenbedingungen des Sozial- und Gesundheitsmarktes lässt sich die diakonische Eigenart allerdings immer schwieriger zur Geltung bringen. Die Etablierung des gegenwärtigen Systems von Leistungs-, Vergütungs- und Prüfungsvereinbarungen hat zu einer weitgehenden Egalisierung sozialer Dienstleistungen geführt und lässt Profildialoge in den Hintergrund treten. Dadurch wird „strukturell gleich, was sich vorher unterschiedlich gestaltete. [...] Denn die betriebswirtschaftliche Rationalität [...] wirkt wie ein Windkanal, in dem alles ähnlich geformt wird und sich tendenziell angleicht.“<sup>3</sup> Dieser *Prozess der Ökonomisierung* setzt sich weiter fort. Budgetierungen, Fallpauschalen oder die Leistungsvergabe auf der Grundlage öffentlicher Ausschreibungsverfahren gehören mittlerweile zu den üblichen Bedingungen, unter denen sich diakonische Praxis zu organisieren hat.<sup>4</sup>

Darüber hinaus steht das eigensinnige Werteprofil der Diakonie unter dem Eindruck einer zunehmenden *Werte-Pluralisierung* ihrer Mitarbeiterinnen. Angesichts des allgemeinen Fachkräftemangels fällt es diakonischen Einrich-

---

1 Ich danke Prof. Dr. Beate Hofmann, Dr. Maik Arnold und Direktor Christoph Stolte für ihre Hinweise und Anregungen.

2 Matthias Nauwerth / Michael Lindenberg, Diakonische Identität auf dem Markt, Sechs Thesen und ein Vorschlag, in: Matthias Nauwerth [u. a.] (Hg.), *Schon lange unterwegs! Und jetzt: wohin?*, München 2009, 281.

3 A. a. O., 284 f.

4 Vgl. Arnd Götzmann, ‚Ökonomisierung‘ als Herausforderung der Diakonie, in: ZEE 54 (2010), 25.

tungen zunehmend schwerer, Mitarbeiterinnen zu finden, die ihre Professionalität mit einem ausdrücklich diakonischen Selbstverständnis verbinden. Deshalb müssen nicht selten „fachliche Qualifikation und Kirchenmitgliedschaft als Einstellungskriterien gegeneinander abgewogen werden“<sup>5</sup>. Nach *Matthias Nauwerth* stellen die fachspezifisch ausdifferenzierten Kollegien „in religiöser Hinsicht eine bunte Koalition der Verschiedenen, jedoch keine Glaubensgemeinschaft“<sup>6</sup> dar. Eine gemeinsame Wertebasis lässt sich unter diesen pluralisierten Bedingungen immer weniger selbstverständlich voraussetzen. Die Situation der diakonischen Träger spiegelt vielmehr häufig einen „diffusen Wertekonsens“ wider, „der den Charakter eines Minimaletos trägt“<sup>7</sup>.

Beide Entwicklungen haben in den zurückliegenden Jahren dazu geführt, dass der Eigensinn der Diakonie in dem Maße von einer Sinnkrise erfasst wurde, wie ihre Eigenart von einer allgemeinen Gleichartigkeit überdeckt worden ist. Die Frage nach dem Profil der Diakonie ist deshalb Ausdruck einer Identitätsarbeit, in der klassische Identitätsmuster in Frage stehen und neue Identitätsbalancen zu bestimmen sind.

## 1. Diakonie als Organisation – Diakonie organisieren

Die tiefgreifenden Transformationen der zurückliegenden Jahre stellen aktuelle Bedingungen zur Gestaltung diakonischer Praxis dar und sind kein Anlass für defensive Strategien. Dabei hat insbesondere die ökonomische Transformation die Gestalt des Hybrids Diakonie nachhaltig verändert.<sup>8</sup> Die über lange Zeit eingespielte Balance von Institution, Organisation und Gemeinschaft hat sich deutlich zu einer Organisationswerdung hin verschoben. Das ist auch für das Thema der diakonischen Profilbildung bestimmend: Sie kann nur in einem Prozess der Organisationsentwicklung in Verbindung mit einem fachlich-theologischen Diskurs gestaltet und gesteuert werden.

In systemtheoretischer Perspektive stellen Organisationen Kommunikationssysteme dar, deren Funktion darin besteht, „Ereignisse zum gleichzeitigen Gebrauch in unterschiedlichen Funktionssystemen zu ermöglichen“<sup>9</sup>. Organi-

5 *Rainer Wettreck / Veronika Drews-Galle*, Diakonie als Vertrauensmarke stärken, in: *PrTh* 48 (2013), 240.

6 *Matthias Nauwerth*, Bunte Koalition statt Glaubensgemeinschaft. Reflexionen zur Identität diakonischer Organisationen, in: *PrTh* 48 (2013), 169.

7 *Wettreck / Drews-Galle* (Anm. 5), 240.

8 Vgl. *Johannes Eurich*, Hybride Organisationsformen und multiple Identitäten im Dritten Sektor, in: *Heinz Schmidt / Klaus D. Hildemann* (Hg.), Nächstenliebe und Organisation. Zur Zukunft einer polyhybriden Diakonie in zivilgesellschaftlicher Perspektive, Leipzig 2012, 43 – 60; *Eberhard Hauschildt*, Hybrid evangelische Großkirche vor einem Schub an Organisationswerdung, in: *PTh*, 96 (2007), 56 – 66.

9 *Armin Nassehi*, Die Organisationen der Gesellschaft, in: *ders.*, Gesellschaft der Gegenwart, Berlin 2011, 210.

sationen erlauben es, dass ökonomische, rechtliche, wissenschaftliche, religiöse und weitere Kommunikationen aufeinander bezogen und strukturell verkoppelt werden können. Sie sind somit „Zonen dichter Kommunikation und stärkerer Kopplung der Elemente“<sup>10</sup>. 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“<sup>11</sup>.

Das Medium, das Organisationen für den Aufbau ihrer internen Ordnung nutzen, sind *Entscheidungen*. „Alles, was in Organisationen geschieht, ereignet sich in Form von Entscheidungen und kann nur durch neue Entscheidungen rückgängig gemacht werden.“<sup>12</sup> Organisationen bilden dafür „auf Dauer gestellte Verfahren und Zuständigkeiten“<sup>13</sup> heraus und entlasten dadurch von permanenten Reflexionsanforderungen.

In der Perspektive der Systemtheorie erscheint die Annahme wenig plausibel, dass sich Organisationen unmittelbar über Konzepte oder Profile steuern ließen. Die Selbstbeschreibungen, die beispielsweise diakonische Unternehmen von sich geben, sind vielmehr „als Teil des Vollzugs der Organisation zu sehen“<sup>14</sup> und nicht als deren Konditionierung. Gleichwohl besteht kein Anlass, Prozesse der Profilbildung als wirkungslos abzutun. Vielmehr muss es darum gehen, solche Prozesse aktiv zu gestalten und kommunikativ mit der Logik der übrigen Funktionssysteme zu verkoppeln. Auf mein Thema bezogen: Diakonie muss zugleich *als Organisation* gestaltet und *als Diakonie* organisiert werden.

## 2. Strukturierung organisationaler Kommunikation: das St. Galler Management-Modell

Zur Orientierung von Gestaltungsprozessen in den komplexen Systemzusammenhängen eines Unternehmens bietet das neue St. Galler Management-Modell eine ausgearbeitete Theoriegrundlage.<sup>15</sup> Das Modell geht von der systemtheoretischen Einsicht aus, dass Organisationen als komplexe und dynamische Systeme zu verstehen sind, deren Entwicklung emergent „aus dem *Zusam-*

10 A.a.O., 211.

11 Armin Nassehi, Diakonie als Organisation, in: Michael Schibilsky / Renate Zitt (Hg.), *Theologie und Diakonie*, Gütersloh 2004, 178.

12 Nassehi (Anm. 9), 215.

13 Nassehi (Anm. 11), 178.

14 Ebd.

15 Vgl. Johannes Rüegg-Stürm, *Das neue St. Galler Management-Modell*, Bern [u.a.] 2005. Eine gute Übersicht gibt Hanns-Stephan Haas, *Theologie und Ökonomie*, Stuttgart 2010, 82 – 102.

*menwirken* der Verhaltensweisen der Systemelemente<sup>16</sup> und ihrer Interaktionsdynamik resultiert. Für die Organisation und ihre Umweltbeziehung sind *sechs Grundkategorien* bestimmend. Das sind die *Umweltsphären* als „zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit“<sup>17</sup> sowie die von diesen Aktivitäten betroffenen *Anspruchsgruppen*. In der Kommunikation mit ihnen stehen zentrale *Interaktionsthemen* im Mittelpunkt. *Ordnungsmomente* geben darüber hinaus dem organisationalen Geschehen des Unternehmens eine kohärente Form und richten es auf bestimmte Wirkungen aus. Sie differenzieren sich in die Aspekte der Strategie, der Strukturen und der Organisationskultur. *Prozesse* wiederum lassen sich als „eine bestimmte sachliche und zeitliche Logik beim Vollzug spezifischer Aufgabenfelder charakterisieren“<sup>18</sup>. Die *Entwicklungsmodi* schließlich stellen die dynamischen Muster der Organisationsentwicklung dar. Das folgende Schema gibt dazu eine Übersicht (siehe Abbildung 1).<sup>19</sup>

In systemtheoretischer Perspektive besteht die Aufgabe des Managements in der „*Strukturierung von organisationaler Kommunikation*“<sup>20</sup>. Insbesondere geht es darum, für die zentralen Fragen der Unternehmensausrichtung und -gestaltung „*Kontexte für möglichst konstruktive Kommunikation* bereitzustellen“. Solche Plattformen lassen sich als „absichtsvoll geplante, dialogische [...] Arbeitsformen“<sup>21</sup> verstehen, die es erlauben, die organisationalen Abläufe zu unterbrechen und einer reflektierenden Selbstbeobachtung zugänglich zu machen. Dadurch lassen sich Unsicherheiten absorbieren und Konfliktpotentiale bearbeiten. Im Kern geht es dabei um die Stärkung der Identität der Organisation und um ihre Entwicklung in den Modi *Optimierung* und *Erneuerung*.<sup>22</sup> Neben strategischen und operativen Aspekten gehören im St. Galler Modell auch ethische Fragestellungen ausdrücklich in den Bereich der reflexiven Stabilisierung der Organisation.<sup>23</sup>

### 3. Wer bin ich – und wenn ja, wie viele? Eine diakonische Erkundung

„Die Furcht, zu wenig Profil zu haben, geht um‘ in den diakonischen Einrichtungen der Kirche.“<sup>24</sup> *Herbert Haslinger* hat diese Beobachtung bereits vor rund zwanzig Jahren geäußert. Seither haben die Profilierungsanstrengungen der

16 *Rüegg-Stürm*, a. a. O., 18 f.

17 Vgl. a. a. O., 23.

18 A.a.O., 23.

19 A.a.O., 84.

20 *Rüegg-Stürm*, *Aufbauendes Management im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit*, in: *Hanns-Stephan Haas / Udo Krolzik* (Hg.), *Diakonie unternehmen*. Alfred Jäger zum 65. Geburtstag, Stuttgart 2007, 157.

21 Ebd.

22 Vgl. *Rüegg-Stürm* (Anm. 15), 80–87.

23 Vgl. *Rüegg-Stürm* (Anm. 20), 160 f.

24 *Herbert Haslinger*, *Die Frage nach dem Proprium kirchlicher Diakonie*, in: *Volker*

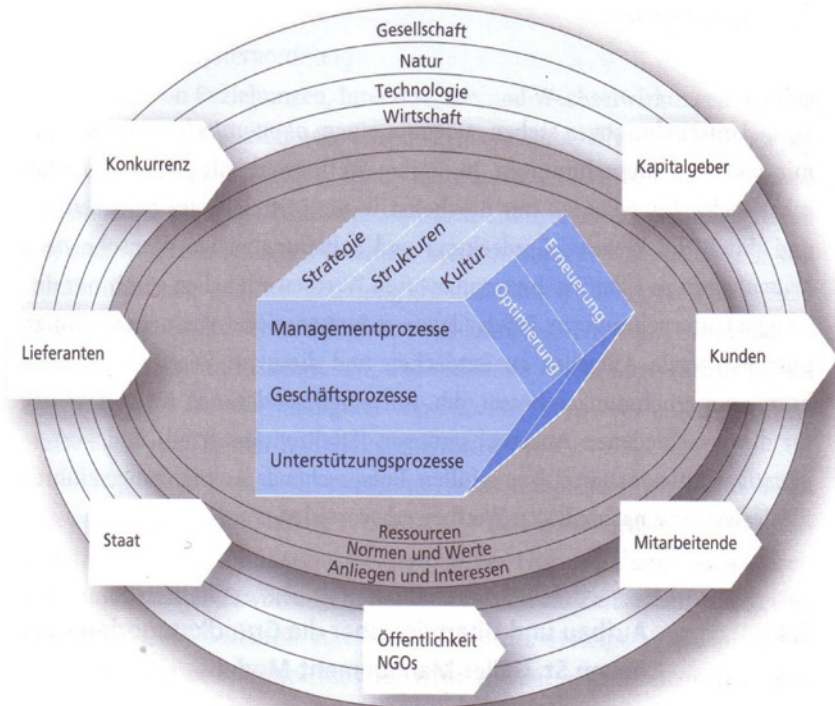


Abbildung 1

Diakonie sogar deutlich zugenommen. Worin aber besteht diakonische Identität? Wer sich auf eine Reise durch die Theorien begibt, entdeckt schnell, dass *diakonische Identität nur im Plural* existiert. Mit den Profilkonzepten verbinden sich jeweils unterschiedliche diakonische Identitäten.

Herbert Haslinger beispielsweise lehnt die Suche nach einer diakonischen ‚corporate identity‘ als problematisch ab. Da die Zuwendung zum notleidenden Nächsten das Kennzeichen der Nachfolge Jesu ist, könne nur das *Humanum* das Spezifikum der Diakonie ausmachen: „In diesem Sinn ist der Mensch *als Mensch* [...] das spezifisch Christliche“.<sup>25</sup> Gerade dieses Spezifikum eigne sich aber nicht zur Profilierung gegenüber Dritten.

---

Herrmann / Martin Horstmann, Studienbuch Diakonie, Bd. 2, Neukirchen-Vluyn 2006, 160.  
 25 A.a.O., 168.

In anderen Konzepten werden ausdrücklich inhaltliche Bestimmungen genannt. Die Dokumentation ‚Charakteristika einer diakonischen Kultur‘<sup>26</sup> orientiert sich an konkreten Handlungsvollzügen im diakonischen Leben und Arbeiten. Für *Ingolf Hübner* gehören zur diakonischen Kultur das Helfen sowie die Aspekte der Verantwortlichkeit, des Glaubens sowie des Dankens, Ermutigens und Vergebens.<sup>27</sup> *Ulrich Körtner* wiederum betont „die Güte Gottes“ als kritischen „Maßstab für den Begriff der Qualität in der Diakonie“<sup>28</sup>. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Angesichts der unterschiedlichen theologischen Akzentuierungen einerseits und der pluralisierten diakonischen Landschaft andererseits erscheint es mir allerdings wenig ergiebig, auf eine enge *inhaltliche* Bestimmung diakonischer Identität zu setzen. Vielmehr ist es sachgemäßer, die Charakterisierung auf einer stärker formalisierten Ebene vorzunehmen. Die von *Rainer Wettreck* und *Veronika Drews-Galle* vorgeschlagene Orientierung „an drei menschenbildlichen Dimensionen“ scheint mir dafür geeignet zu sein: einer „ethisch-wertbezogenen“, einer „existentiell-beziehungsorientierten“ und einer „spirituell-sinnbezogenen Dimension“<sup>29</sup>. Diese Kennzeichnung ist prägnant genug, um unverzichtbare Charakterisierungen diakonischer Identität zu berücksichtigen. Zugleich ist sie offen genug, um unterschiedlichen Ausprägungen dieser Identität Raum zu geben. Allerdings scheint sie mir an einer Stelle ergänzungsbedürftig zu sein. Die „Zuwendung zum Menschen“<sup>30</sup>, für die die Diakonie steht, schließt durchgängig auch ein politisches und gesellschaftliches Engagement ein. Diakonie ist „Anwältin der Menschenwürde“<sup>31</sup>. Deshalb möchte ich die menschenrechtlich-anwaltliche Dimension den genannten Aspekten hinzufügen und mich im Folgenden an diesen Charakterisierungen orientieren.

#### 4. Was wollen wir? Zur theologischen Achse diakonischer Unternehmenspolitik

Alfred Jäger hat zur Charakterisierung diakonischer Unternehmenspolitik die Metapher des Karussells verwendet. Sie dient ihm zur „Veranschaulichung für das Prinzip des dynamischen Gleichgewichts zwischen den gegenläufigen Kräf-

26 *Diakonisches Werk der EKD* (Hg.), 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](http://www.diakonie-sh.de/fix/files/doc/DW-EKD%20Texte%2001-2008%20Charakteristika%20diakonische%20Kultur.pdf) (27.03.2014).

27 *Ingolf Hübner*, Gestaltung diakonischer Kultur, in: *Albrecht Friz / Paul Gerhardt Hanselmann*, Wandel begleiten, Veränderung gestalten, Stuttgart 2010, 220–227.

28 *Ulrich H. J. Körtner*, Diakonie im Spannungsfeld zwischen Qualität, christlichem Selbstverständnis und Wirtschaftlichkeit, in: *WzM* 62 (2010), 164.

29 *Wettreck / Drews-Galle* (Anm. 5), 237.

30 *Wolfgang Huber*, Die zukünftige Gestalt der Diakonie, in: *Heinz-Werner Frantzmann u. a.* (Hg.), Genau so anders: zum evangelischen Profil der Diakonie, 2011, 24.

31 *Michael Welker*, „Brennpunkt Diakonie“, 1997, 7; zit. n. *Götzelmann* (Anm. 4), 29.



ten der Expansion und der inneren Konzentration<sup>32</sup>. Angesichts der notwendigen Teilautonomie der einzelnen Arbeitsbereiche hält Jäger eine neue Balance zwischen zentrifugalen und zentripetalen Kräften für erforderlich. „Je größer [...] die Teilautonomie und je stärker die Schwungkraft des Ganzen wird, desto stabiler muss die integrierende, innere Achse sein, mit der alles steht und fällt“.<sup>33</sup> Für die Ausbildung dieser stabilisierenden und zugleich dynamisierenden Mitte kommt für Jäger der Theologie eine zentrale Aufgabe zu. Sie soll die *theologische Achse* des Unternehmens ausbilden, indem sie dabei hilft, „die Sinnmitte der Unternehmenspolitik in langfristigen, strategischen Perspektiven zu klären“. Die Leitfragen für diesen Prozess lauten: „Wer sind wir? (Corporate Identity); Was sollen / wollen wir? (Unternehmensziele); Wohin soll es gehen? (Unternehmensleitbild)“.<sup>34</sup> Jägers Überlegungen haben die Diskussion über diakonische Managementkonzepte nachhaltig beeinflusst. Inzwischen liegen zahlreiche Modelle vor, wie die theologische Sinnmitte eines Unternehmens diskursiv zu bestimmen und operativ herzustellen ist.<sup>35</sup> Oft wird in ihnen dem normativen Management eine zentrale Rolle zugeschrieben und die Bedeutung von Werten für die Organisationskultur hervorgehoben. Allerdings dürften diese Modelle vielfach nicht weit genug gehen. Die Ökonomisierung der Unternehmensentwicklung und die Pluralisierung der Wertorientierungen lassen sich nicht nur im Rahmen einer werthaltigen Kultur auffangen. *Johannes Eurich* weist deshalb darauf hin, dass „die christliche Begründung diakonischen Handelns auch mit den operativen Prozessen der Organisation zu vermitteln“<sup>36</sup> ist. Eine Überlegung in diese Richtung möchte ich im Folgenden vorstellen.

## 5. Identitätsarbeit im diakonischen Unternehmen: Grundzüge eines diakonischen Profildialogs

*Lothar Krappmann* hat mit Blick auf die Persönlichkeitsentwicklung von einer „balancierenden Identität“<sup>37</sup> gesprochen. Individuen stehen demnach vor der regelmäßigen Aufgabe, angesichts divergierender Fremderwartungen und eigener Bedürfnisse, je eigene aktuelle Balancen zu finden. Die Metapher der Identitätsbalance lässt sich auch auf Organisationen übertragen. Die Frage nach

32 *Alfred Jäger*, Die theologische Achse diakonischer Unternehmenspolitik, in: *Herrmann / Horstmann* (Anm. 24), 176 f.

33 A.a.O., 177.

34 *Alfred Jäger*, Theologie im Diakonischen Unternehmen der Zukunft, in: *Wolfgang Helbig* (Hg.), Positionen und Erfahrungen. Unternehmensphilosophie in der Diakonie, Hannover 1997, 82.

35 Vgl. die Übersicht bei *Haas* (Anm. 15).

36 *Johannes Eurich*, Von der Wertekritik zur Agenturtheorie, in: *ders. / Wolfgang Maaser*, Diakonie in der Sozialökonomie, Leipzig 2013, 214.

37 *Lothar Krappmann*, Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 1993, 70.

dem eigenen Profil ist auch hier regelmäßig zwischen den Erwartungen der Anspruchsgruppen, der Dynamik der Unternehmensentwicklung und den eigenen Zielvorstellungen auszubalancieren. Damit der diakonische Eigensinn auch Einfluss auf die Gestaltung der theologischen Achse des Unternehmens erhalten kann, kommt es darauf an, strukturelle Verkoppelungen zwischen der diakonischen Selbstreflexion und der Strukturlogik der übrigen Funktionsbereiche diakonischer Unternehmen zu schaffen. Entsprechend dem St. Galler Management-Modell geht es um die Einrichtung von Plattformen, die eine strukturierte organisationale Kommunikation ermöglichen. Die Ergebnisse dieser Kommunikationsprozesse sind allerdings nicht als Konditionierung der Organisation sondern als Impulse für deren Entwicklung zu verstehen. Es geht um die „kontextspezifische Entfaltung von Beziehungs- und Kommunikationsprozessen“<sup>38</sup>, deren Thema die Identitätsbalance, die Sinnmitte des eigenen Unternehmens ist.

Einen solchen strukturierten Kommunikationsprozess möchte ich im Folgenden mit dem Konzept eines dialogischen Profildialogs vorstellen. Er hat sich vom Modell des ‚Index für Inklusion‘ inspirieren lassen.<sup>39</sup> Dieser Index ist als Instrument für die inklusive Organisationsentwicklung an Schulen entwickelt und inzwischen auf eine Reihe anderer Arbeitsfelder übertragen worden. Sein Charakteristikum besteht darin, einen auf die jeweilige Einrichtung bezogenen Gestaltungsprozess anzuregen und dafür eine Indikatorenliste vorzulegen.

### 5.1. Prioritäten und Teambildung

Die Entwicklung eines diakonischen Profils lässt sich nicht von der Geschäftsführung top-down einführen. Sie ist nur dann chancenreich, wenn sie unter möglichst breiter Beteiligung erfolgt. Analog zum ‚Index für Inklusion‘ erscheint deshalb die Bildung eines *Profil-Teams* sinnvoll. Es fungiert als Steuerungsgruppe für den Dialogprozess. Ihm sollten neben der Geschäftsführung leitende Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Ebenen sowie Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Abteilungen bzw. Arbeitsfelder angehören, wobei die Gruppe insgesamt nicht zu groß werden sollte. Gegebenenfalls können in großen Unternehmen mehrere Teams in unterschiedlichen Abteilungen gebildet und mit der zentralen Steuerungsgruppe vernetzt werden.<sup>40</sup> Die leitende Person des Profil-Teams ist für die Koordinierung des Gesamtprozesses verantwortlich. Eine strukturelle Verknüpfung mit anderen Kommunikationsprozessen des Unternehmens, insbesondere dem Qualitätsmanagement, erscheint unver-

38 Rüegg-Stürm (Anm. 20) 160.

39 Tony Booth / Mel Ainscow, Index für Inklusion, online unter: [www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20German.pdf](http://www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20German.pdf) (27.03.2014).

40 Vgl. a. a. O., 24.



zichtbar. In vielen Fällen wird es sinnvoll sein, den bzw. die Qualitätsbeauftragte/n in das Profilverteam einzubinden.<sup>41</sup>

Nachdem die Mitglieder des Teams mit dem Anliegen des Dialogprozesses vertraut gemacht worden sind, ist es ihre Aufgabe, sich darüber zu verständigen, was für sie ein diakonisches Unternehmensprofil ausmacht. Durch diese Verständigung lassen sich spätere Missverständnisse und etwaige Konflikte vermeiden. Die Indikatoren der Übersicht zum diakonischen Profildialog<sup>42</sup> können eine Grundlage für diesen Austausch bilden. Die Gruppe sollte darüber hinaus auch nach weiteren für sie wichtigen Profilindikatoren suchen. Der zweite Arbeitsschritt besteht anschließend darin, eine Ist-Analyse des Unternehmensprofils vorzunehmen. Dazu bieten die Indikatoren des Profildialogs eine Orientierung. Die Auswertung dieser Analyse lenkt bereits den Blick auf vorhandene Stärken und Schwächen. Ein besonders wichtiger Gesichtspunkt steht im dritten Schritt im Mittelpunkt. Auf der Grundlage der Ist-Analyse sollte sich das Profil-Team auf *einige wenige Indikatoren* einigen, deren Umsetzung als prioritär angesehen wird. Die Konzentration auf ausgewählte Gesichtspunkte ist wichtig, damit der Dialogprozess nicht mit unerfüllbaren Aufgaben überfordert wird. Zugleich kommt darin zum Ausdruck, dass es *das* einheitliche diakonische Profil gar nicht gibt. Jedes Unternehmen entwickelt vielmehr unter seinen spezifischen Bedingungen diejenigen Gesichtspunkte, die es selbst als profilbestimmend ansieht. Deshalb ist auch vor dem Missverständnis zu warnen, als ob die Gesamtheit der Indikatoren das optimale Profil darstellen würde. Nicht alle Indikatoren sind für ein Unternehmen passend. Nicht über jeden Indikator lässt sich im Profil-Team eine Verständigung erzielen. Der *Pluralität* vorhandener Wertorientierungen wird gerade darin Rechnung getragen, dass jeweils einzelne Indikatoren zum Gegenstand eines Dialoges gemacht werden. Das auf diese Weise erzielte Ergebnis wird am ehesten von den Mitarbeiterinnen mitgetragen.

Nachdem sich das Team auf prioritäre Indikatoren verständigt hat, folgt im vierten Schritt ihre Umsetzung. Hierfür werden Schritte, Kommunikationsorte, Verantwortlichkeiten, Zeitpunkte und Überprüfungskriterien bestimmt. Die Orientierung an den SMART-Kriterien erweist sich dabei als sinnvoll.<sup>43</sup> Die Setzung von Teilzielen und die Feier von Teilerfolgen tragen zu einer motivierenden Gestaltungsatmosphäre bei. Im Anschluss an die Umsetzung der Prioritäten sollte dann der bisherige Prozess evaluiert und damit überprüft werden, ob die Ziele realisiert werden konnten.

41 Die Darstellung der folgenden Arbeitsschritte lehnt sich an die Phasen des Index-Prozesses an; vgl. *Booth / Ainscow* (Anm. 39), 22 – 48.

42 Siehe die Übersicht zum diakonischen Profildialog am Ende dieses Beitrages.

43 Das Akronym SMART besagt, dass die Ziele eines Projektes spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar sein sollten; vgl. *Brigitta Michel-Schwartze*, Methodenbuch Soziale Arbeit, Wiesbaden 2009, 305 f.

Dem diakonischen Profildialog liegt die Überzeugung zu Grunde, dass die durch ihn angestoßene Entwicklung einen *unabgeschlossenen Prozess* bildet. Da sich das Unternehmen in seiner Kommunikation nach außen und innen dynamisch verändert und darüber hinaus durch den Dialogprozess jeweils nur ausgewählte Indikatoren umgesetzt werden können, ist es selbstverständlich, dass unter veränderten Bedingungen auch der Profildialog weiterzuführen ist.

## 5.2. Die Grundkategorien des Profildialogs

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Grundkategorien, die für die Organisationsentwicklung konstitutiv sind, ist es für den Prozess diakonischer Profilbildung wesentlich, dass die Indikatoren auf *allen* organisationalen Ebenen bestimmt werden. Das Konzept des Profildialogs orientiert sich einerseits an zentralen Dimensionen des Qualitätsmanagements.<sup>44</sup> Andererseits werden die Grundkategorien des St. Galler Management-Modells aufgegriffen und vereinfacht in fünf Kategorien zusammengefasst: Strategie, Strukturen, Prozesse, Kultur und Umweltbeziehungen.<sup>45</sup>

(a) *Strategieentwicklung* stellt den Kommunikationsprozess dar, in dem die „systematische Auseinandersetzung mit den *Grundlagen für den langfristigen Erfolg*“<sup>46</sup> des Unternehmens erfolgt. Dabei werden die zentralen Themen für die Ausrichtung des Unternehmens in der Interaktion mit seinen Anspruchsgruppen, in der Bestimmung seiner Leistungsangebote, Kernkompetenzen sowie Kooperationsfelder geklärt. Die grundsätzlichen Aussagen zur Identität und den Zielen des Unternehmens finden typischerweise in *Leitbildern* ihren Niederschlag. Die mittel- und kurzfristigen Ziele werden dagegen innerhalb der *strategischen Unternehmensentwicklung* festgehalten. Darüber hinaus erweisen sich *Führungsgrundsätze* als wichtiges Instrument, um die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen in ihren wechselseitigen Erwartungen zu orientieren. Da die diakonischen Unternehmen regelmäßig über ein *Qualitätsmanagementsystem* verfügen, erscheint es angebracht, den Prozess der Profilbildung mit diesem System zu verknüpfen. Die Strategieentwicklung konkretisiert sich schließlich in der Ausgestaltung eines konkreten *Leistungsangebotes*, das sich auf den Bedarf und die Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen bezieht. Alle diese Gesichtspunkte gehören konstitutiv zur Qualitätspolitik jedes Unternehmens und werden durch Kommunikationsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten gestaltet. In

44 Heidemarie Haeske-Seeberg, Handbuch Qualitätsmanagement im Krankenhaus, Stuttgart 2008, 144 f.

45 In der folgenden Darstellung verzichte ich darauf, die einzelnen Instrumente ausführlich zu erläutern. Es geht mir vielmehr darum, die Grundzüge des Profildialogs zu beschreiben.

46 Rüegg-Stürm (Anm. 15), 40.

der Perspektive des Profildialoges geht es an dieser Stelle darum, dass die Aktivitäten durch ein diakonisches Selbstverständnis mitbestimmt werden.<sup>47</sup> Von großer Bedeutung ist insbesondere die systematische Verknüpfung der Leitbildebene mit den anderen Indikatoren der Qualitätspolitik. Die Leitbildaussagen müssen es erlauben, aus ihnen Schlussfolgerungen und Konkretisierungen abzuleiten, die sich bis auf Prozessabläufe und Arbeitsbeschreibungen erstrecken.<sup>48</sup> Besonders die Leistungsangebote sind an den vier menschenbildlichen Dimensionen diakonischer Praxis zu prüfen.<sup>49</sup> Sind die Angebote so ausgerichtet, dass sie Menschen darin unterstützen, ein selbstbestimmtes und selbstverantwortliches Leben zu führen?

(b) Die *Strukturen* eines Unternehmens haben die doppelte Funktion, einerseits eine angemessene Differenzierung von arbeitsteiligen Prozessen zu ermöglichen und diese andererseits in effektiver Weise zu einem Ganzen zu integrieren.<sup>50</sup> In der Qualitätsdebatte werden mit dem Begriff der Strukturqualität alle „relativ konstanten Charakteristika des Leistungserbringers“<sup>51</sup> beschrieben. Das sind zunächst Mittel und Ressourcen, die technischen und räumlichen Gegebenheiten sowie die fachlich-konzeptionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus gehören auch die Mitarbeitenden mit ihrer fachlichen Qualifikation sowie ihren Erfahrungen und Kompetenzen in den Bereich der Strukturqualität.<sup>52</sup>

Mit Blick auf die Diakonie ist deshalb zunächst zu fragen, ob die *räumlichen Gegebenheiten* dem eigenen Profil genügend Ausdrucksmöglichkeiten geben. Ein Raum für Seelsorgegespräche sowie ein Raum der Stille erscheinen in diesem Zusammenhang als besonders wichtig. Weiterhin lässt sich fragen, ob in die *Fachkonzeptionen* der einzelnen Handlungsfelder prägnante Gesichtspunkte des diakonischen Profils eingeflossen sind. Prüfkriterien dafür sind erneut die vier menschenbildlichen Dimensionen diakonischer Arbeit. In der Perspektive der existentiell-beziehungsorientierten Dimension legen sich bspw. Angebote für persönliche Gespräche, Seelsorge und Beratung nahe. Die spirituell-sinnbezogene Dimension wiederum kann berücksichtigt werden, indem der je persönliche Sinnglaube<sup>53</sup> als Potential der Identitätsarbeit und -stärkung aktiv berücksichtigt wird. Spirituellen bzw. religiösen Ressourcen kommt für

47 Vgl. *Otto Haußecker*, Unternehmenskultur durch Leitbildentwicklung und werteorientierte Qualitätsmanagementsysteme, in: *Beate Hofmann* (Hg.), *Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte*, Stuttgart 2010, 132 – 151.

48 Vgl. a. a. O., 141.

49 Vgl. Abschn. 3.

50 Vgl. *Rüegg-Stürm* (Anm. 15), 48 f.

51 Vgl. *Haeske-Seeberg* (Anm. 44), 144.

52 Vgl. ebd.

53 Im Sinne von ‚faith‘, wie ihn James Fowler expliziert; vgl. *James W. Fowler*, *Stufen des Glaubens*, Gütersloh 1991, 25 – 36.

die Bewältigung kritischer Lebensereignisse eine erhebliche Bedeutung zu.<sup>54</sup> Deshalb stellt es einen Profilindikator dar, in den Fachkonzeptionen der Handlungsfelder die Einbeziehung des Sinn Glaubens als salutogene Ressource zu verankern.

Weiterhin gehören zur strukturellen Ebene der Profilbildung institutionalisierte Kommunikationsmöglichkeiten, die den Mitarbeitenden und der Organisation als ganzer Raum für Reflexivität bieten. Uneindeutige professionelle Handlungsentscheidungen einerseits und komplexe organisationale Ziel- und Ablaufkonflikte andererseits legen es nahe, Orte für die Bearbeitung der dadurch aufgeworfenen Fragen zu etablieren.<sup>55</sup> So eignen sich bspw. *ethische Fallbesprechungen* in besonderer Weise, konkrete Fallkonstellationen oder allgemeinere Themen eines professionellen Teams zu besprechen. *Ethik-Foren* spielen im Gesundheitswesen eine größere Rolle. Die Einrichtung eines *Ethik-Komitees* wird dagegen eher für große diakonische Träger in Betracht kommen. Erwähnung soll an dieser Stelle aber auch noch finden, dass Instrumente eines *Beschwerde- und Konfliktmanagements* geeignet sind, um ethische Probleme erkennen und einer Bearbeitung zuführen zu können.

Auf der personellen Ebene der Strukturqualität steht die Frage der *diakonischen Qualifizierung der Mitarbeitenden* im Mittelpunkt. Unter ausdrücklicher Anerkennung ihrer pluralen persönlichen Orientierungen sollten sich Mitarbeiterinnen Grundkenntnisse über die Diakonie aneignen, das diakonische Profil mittragen und mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis verknüpfen können. Kompetenzen zur ethischen Reflexion ihrer Praxis und zur ethischen Urteilsbildung sind ebenfalls von erheblicher Wichtigkeit. Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten dafür einen geeigneten Aneignungs- und Diskussionsraum. Zahlreiche Träger halten darüber hinaus eine Stelle für die *Mitarbeiter- und Klientenseelsorge* vor. Vielfach obliegen diesen Seelsorgerinnen darüber hinaus auch Aufgaben der religiös-spirituellen Bildung sowie der Stärkung einer spirituellen Unternehmenskultur.<sup>56</sup>

(c) Eine weitere organisationale Grundkategorie bilden die *Prozesse*. Mit ihnen wird das System von Aufgaben charakterisiert, die für die Erfüllung der Kern-, Unterstützungs- und Gestaltungsaktivitäten eines Unternehmens erforderlich sind.<sup>57</sup> Innerhalb des Qualitätsmanagements gehören alle Abläufe, die „sich auf die Auswahl, Durchführung und Erstellung von Dienstleistungen“<sup>58</sup> beziehen und einen Einfluss auf deren Qualität haben, in den Bereich der Prozessqualität.

54 Constantin Klein / Cornelia Albani, Religiosität und psychische Gesundheit, in: ders. [u. a.], Gesundheit – Religion – Spiritualität, Weinheim / München 2011, 215 – 245.

55 Das Konzept der Prozessethik setzt genau an dieser Stelle an; vgl. Larissa Krainer / Peter Heintel, Prozessethik. Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse, Wiesbaden 2010.

56 Vgl. Joachim Reber, Christlich-spirituelle Unternehmenskultur, Stuttgart 2013.

57 Vgl. Rüegg-Stürm (Anm. 15), 66 ff.

58 Haeske-Seeberg (Anm. 44), 144.

Mit Blick auf die diakonische Identität geht es im Kern darum, die zentralen *Unternehmensprozesse* in einer profilbildenden Perspektive zu reflektieren und zu gestalten. Erfahrungsgemäß stellt diese Aufgabe in der Praxis eine besondere Herausforderung dar. Eberhard Hauschildt warnt zu Recht: „es gibt kein ‚evangelisches Poabwischen‘“<sup>59</sup>. Gleichwohl können spezifische Aspekte diakonischer Identität auch für die Prozessgestaltung relevant werden.<sup>60</sup> So haben bspw. *Martin Lechner* und *Angelika Gabriel* die Auseinandersetzung mit den jeweils eigenen Sinnentwürfen zum Thema eines Projektes der Jugendarbeit und dadurch die spirituell-sinnbezogene Dimension zum Bestandteil des Arbeitsprozesses gemacht.<sup>61</sup> Ebenso können Rituale zum konstitutiven Bestandteil des Arbeitsprozesses werden, so z. B. in Kindertagesstätten, Krankenhäusern, Pflegeheimen oder Hospizen. Ein weiterer Gesichtspunkt auf der Prozessebene besteht darin, dass *ethische Fallbesprechungen* durchgeführt, *Informations- und Beratungsmöglichkeiten* zu relevanten Fragen der professionellen Tätigkeit geschaffen und andere Formen reflexiver Unterbrechung praktiziert werden. Wichtige Ergebnisse lassen sich in Gestalt von *Leitlinien*, *Empfehlungen*, *Checklisten* oder *Handlungsanleitungen* niederlegen. Sie dienen dazu, für wiederkehrende Praxissituationen gemeinsam erarbeitete ethische Orientierungen und Reflexionshilfen anzubieten. Im Bereich des Gesundheitswesens haben sich solche Instrumente bereits weitgehend etabliert.<sup>62</sup> Sie erweisen sich aber auch für Praxissituationen in anderen Arbeitsfeldern als hilfreich.<sup>63</sup>

(d) Von erheblicher Bedeutung für die konkrete diakonische Praxis ist weiterhin der Bereich der *Unternehmenskultur*. Mit ihm werden „alle *symbolischen Bezugspunkte* und *Gewissheiten*“ bezeichnet, an den sich die Unternehmensangehörigen in ihrem „alltäglichen Reden und Handeln in einer selbstverständlichen Weise orientieren und [...] verlassen können“<sup>64</sup>. Dazu gehören Formen der Zusammenarbeit, Kommunikation und Konfliktbewältigung ebenso wie individuelle Haltungen und wechselseitige Erwartungen. „Eine *Unternehmenskultur* ist immer vorhanden. Es ist nicht möglich, dass es keine *Unternehmenskultur* gibt.“<sup>65</sup> Oft wird für die Kultur einer Organisation die

59 Eberhard Hauschildt, Wider die Identifikation von Diakonie und Kirche, in: PTh 89 (2000), 415.

60 Vgl. die oben vorgenommenen Erläuterungen zur diakonischen Profilierung der Fachkonzeptionen; weiterhin: A. Friz / P. G. Hanselmann (Anm. 27), 143 – 161.

61 Vgl. *Martin Lechner* / *Angelika Gabriel* (Hg.), Religionssensible Erziehung, München 2009; *dies.* (Hg.), Brenn-Punkte. Religionssensible Erziehung in der Praxis, München 2011.

62 Vgl. die umfangreiche Übersicht über ethische Leitlinien im Internetportal „Ethikberatung im Gesundheitswesen“ der Akademie für Ethik in der Medizin, online unter: [www.ethikko.mitee.de/leitlinien/index.html](http://www.ethikko.mitee.de/leitlinien/index.html) (28.03.2014).

63 Vgl. die „Leitlinien zum Umgang mit Gewalt“ der Johannes-Diakonie Mosbach, online unter: [www.johannes-diakonie.de/fileadmin/filemounts/redaktion/PDF/AntiGewalt\\_Leitfaden\\_A4\\_RZ\\_fuerAUSDRUCK.PDF](http://www.johannes-diakonie.de/fileadmin/filemounts/redaktion/PDF/AntiGewalt_Leitfaden_A4_RZ_fuerAUSDRUCK.PDF) (28.03.2014).

64 Rüegg-Stürm (Anm. 15), 55.

65 Dieter Herbst, Corporate Identity, Berlin 1998, 24.

Metapher des Eisberges herangezogen: während die *Strukturebene* eines Unternehmens weitgehend sichtbar ist, bleiben Werte, Denk- und Interaktionsmuster, kollektive Erwartungen sowie Sprachregelungen unter der Oberfläche.<sup>66</sup> Zwischen ihnen besteht gleichwohl ein enges Interdependenzverhältnis. Das gilt genauso für die übrigen Grundkategorien: Die Gestalt der gelebten Organisationskultur kann Strategien, Strukturen, Prozesse und Umweltbeziehungen unterstützen oder beeinträchtigen.

Im Prozess der Profilbildung kann diese Kulturebene zum Thema gemeinsamer Gestaltung werden. Die Indikatoren des Profildialogs konzentrieren sich besonders auf die Formen der Zusammenarbeit sowie die Gestalten der Informations-, Partizipations-, Kommunikations-, Kritik- und Konfliktkultur. Gerade mit Blick auf die spiritueller-sinnbezogene Dimension diakonischer Arbeit spielt darüber hinaus die Ausgestaltung der Feier-, Symbolisierungs- und Gedenkkultur eine erhebliche Rolle. Neben Andachten, Gottesdiensten sowie Gesprächs- und Seelsorgeangeboten geht es dabei um einrichtungsspezifische Feste sowie die Entwicklung von Ritualen für Begrüßungen, Verabschiedungen, Jubiläen usw.

(e) Schließlich aber gehören auch die *Umweltbeziehungen* zu den Grundkategorien eines diakonischen Unternehmens. Für diakonische Unternehmen stehen als Anspruchsgruppen die Klientinnen, Mitarbeiterinnen, Träger, Kostenträger, sowie staatliche Entscheidungsinstanzen und die Öffentlichkeit im Mittelpunkt. Unter dem Gesichtspunkt diakonischer Identität erscheinen mir insbesondere folgende Aspekte für den Profildialog wesentlich zu sein: Mit Blick auf die Klientinnen geht es um Leistungsangebote, die deren Selbstbestimmung stärken und Entwicklungsprozesse fördern. In Bezug auf das *Personal* sind die Einhaltung der Mitarbeiterrechte sowie eine identitätsorientierte Arbeits- und Beziehungsgestaltung zentral.<sup>67</sup> Die Diakonie kann ihre Anwaltenschaft für die Menschenwürde nur dann glaubwürdig vertreten, wenn sie sich auch in der *Öffentlichkeit* und gegenüber *staatlichen Stellen* für Barmherzigkeit, Gerechtigkeit und Recht einsetzt. Das kann in der Gestalt von Stellungnahmen oder Diskussionsbeiträgen erfolgen. Mindestens ebenso bedeutsam ist es allerdings, dass sich diakonische Träger mit anderen Verbänden und Initiativen zusammenschließen und dadurch ihrem Einsatz für bestimmte politische Themen eine breitere Basis und mehr Nachdruck verleihen. Gerade angesichts des Umstandes, dass die Ökonomisierung vielfach mit erheblichem Einspardruck einhergeht, erscheinen gemeinsame Initiativen als besonders sinnvoll.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die verschiedenen Grundkategorien und Indikatoren des diakonischen Profildialogs:

66 Vgl. *Rüegg-Stürm* (Anm. 15), 60.

67 Vgl. *Peter Ulrich*, Führungsethik, in: *Wilhelm Korff* (Hg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 4, Berlin 2009, 236–245.



<b>Diakonischer Profildialog</b>	
<i>Grundkategorien</i>	<i>Indikatoren</i>
<b>1. Qualitätspolitik diakonisch profilieren</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es existiert ein Leitbild, das Aussagen zur diakonischen Identität des Unternehmens, zu seinen Zielen, Werten und Haltungen macht (Mission / Vision).</li> <li>2. Die diakonischen und ethischen Aussagen des Gesamtleitbildes sind so formuliert, dass es möglich ist, sie auf der Ebene von Abteilungen und Funktionsbereichen zu konkretisieren.</li> <li>3. Es existieren Führungsgrundsätze, die auf das Leitbild abgestimmt sind und Aussagen zu den Zielen, Werten, Normen und Haltungen machen, auf die sich das Führungshandeln verpflichtet.</li> <li>4. In die Formulierung der kurz- und mittelfristigen strategischen Unternehmenspolitik sind Gesichtspunkte des diakonischen Profils eingeflossen.</li> <li>5. Es existiert ein Qualitätsmanagementsystem, das genutzt wird, um die diakonische Identität des Unternehmens zu profilieren.</li> <li>6. Das Leistungsangebot des Unternehmens entspricht den von ihm vertretenen diakonischen Zielen, Werten und Haltungen.</li> </ol>
<b>2. Diakonisch profilierte Strukturen etablieren</b>	<p>A: Materielle und fachliche Strukturen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die bauliche und räumliche Struktur des Gesamtunternehmens und seiner Teileinrichtungen unterstützen die Umsetzung einer diakonischen Kultur (z. B. Raum der Stille, Raum für Seelsorgegespräche).</li> <li>2. Die Fachkonzeptionen in den Handlungsfeldern des Unternehmens sind in diakonisch-ethischer Perspektive reflektiert und profiliert.</li> <li>3. Der Organisationsaufbau, die Hierarchiestufen und Kommunikationsformen entsprechen den diakonisch-ethischen Werten, Prinzipien und Haltungen.</li> <li>4. Es existieren Personen bzw. Gremien, in denen ethische Standards entwickelt werden (Ethikkomitee, Ethikbeauftragter etc.).</li> <li>5. Es existieren Gremien bzw. Foren, in denen die professionelle Praxis in ethisch-diakonischer Perspektive reflektiert wird.</li> <li>6. Es existiert ein Beschwerdemanagement (Klientinnen, Mitarbeiterinnen)</li> <li>7. Es existieren Fortbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen zu wichtigen diakonisch-theologischen und ethischen Themen der professionellen Tätigkeit.</li> </ol> <p>B: Personelle Strukturen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Eine Person bzw. ein Gremium trägt die Gesamtverantwortung für den mit dem Profildialog verbundenen Kommunikations- und Implementierungsprozess.</li> </ol>

(Fortsetzung)

<b>Diakonischer Profildialog</b>	
<i>Grundkategorien</i>	<i>Indikatoren</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Der / die Qualitätsbeauftragte ist in die Etablierung diakonisch profilierter Strukturen und Prozesse einbezogen und trägt eine Mitverantwortung.</li> <li>10. Es gibt einen Seelsorgerin, der / die Seelsorgeangebote für Mitarbeiterinnen und Klientinnen anbietet (Anstellung; Kooperation mit Kirchgemeinde etc.).</li> <li>11. Das Personal des Unternehmens verfügt über ein diakonisches Grundwissen und über Kompetenzen der ethischen Reflexion und Urteilsbildung.</li> </ol>
<b>3. Prozesse diakonisch profilieren</b>	<p>A: Prozesse</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Geschäfts-, Unterstützungs- und Managementprozesse sind in diakonischer Perspektive reflektiert und profiliert.</li> <li>2. Es existieren Leitlinien, Check-Listen etc. für wiederkehrende Praxissituationen, die eine ethisch reflektierte Entscheidungsbildung unterstützen.</li> </ol> <p>B: Information, Praxisreflexion und Beratung</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Es existieren Informationsmöglichkeiten (Materialien, Handreichungen etc.), die den Gestaltungsprozess einer diakonischen Kultur unterstützen.</li> <li>4. Ethische Fallbesprechungen werden durchgeführt.</li> <li>5. Es bestehen für die Mitarbeiterinnen Möglichkeiten zu einer ethischen Beratung in bestimmten professionellen Praxissituationen.</li> </ol>
<b>4. Unternehmenskultur diakonisch gestalten</b>	<p>A: Zusammenarbeits- und Kommunikationskultur</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jeder Mitarbeiterin fühlt sich als Person und in seiner Arbeit wertgeschätzt.</li> <li>2. Die Mitarbeiterinnen und Führungskräfte gehen untereinander und über die Hierarchiegrenzen hinweg respektvoll miteinander um.</li> <li>3. Es existiert eine Kultur der Zusammenarbeit, die von Verlässlichkeit, Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung geprägt ist.</li> <li>4. Es existiert eine Informationskultur, in der Mitarbeiterinnen frühzeitig, regelmäßig und situationsangemessen über wichtige Angelegenheiten des Gesamtunternehmens bzw. ihres Arbeitsbereiches informiert werden.</li> <li>5. Es existiert eine Beteiligungskultur, in der Mitarbeiterinnen Verantwortung übernehmen können und in alle wichtigen Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse angemessen einbezogen werden.</li> </ol>

(Fortsetzung)

<b>Diakonischer Profildialog</b>	
<i>Grundkategorien</i>	<i>Indikatoren</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Es existiert eine offene Kommunikationskultur, in der andere Auffassungen geachtet und kritische Anregungen als Entwicklungschance begriffen werden.</li> <li>7. Es existiert eine Konfliktkultur, in der Konflikte offen, sachbezogen, lösungsorientiert und fair bearbeitet werden.</li> </ol>
	<p>B: Gebets-, Ritual- und Festkultur</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Es existieren regelmäßige Andachts- und Gottesdienstangebote.</li> <li>9. Das Kirchenjahr spiegelt sich in der Festkultur der Organisation wider.</li> <li>10. Es existieren Seelsorgeangebote für Mitarbeiterinnen und Klientinnen.</li> <li>11. Es existieren Rituale zur Begrüßung, Verabschiedung oder bei Dienstjubiläen.</li> <li>12. Es existiert eine Trauer- und Gedenkkultur.</li> <li>13. Es existieren team- bzw. bereichsbezogene Rituale (z. B. Abschiedsrituale im Altenheim).</li> </ol>
<b>5. Umweltbeziehungen diakonisch gestalten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Leistungsangebote unterstützen Klientinnen in der Wahrung ihrer Würde, der Wahrnehmung ihrer Menschen- und Bürgerrechte sowie der Stärkung ihrer Selbstbestimmung und Teilhabe.</li> <li>2. Die Menschen- und Grundrechte der Mitarbeiterinnen werden geachtet.</li> <li>3. Die Arbeitsgestaltung für die Mitarbeiterinnen ist persönlichkeitsfördernd.</li> <li>4. Das Unternehmen setzt sich gegenüber Öffentlichkeit, Behörden und Institutionen dafür ein, dass die Klientinnen ihre Menschen- und Bürgerrechte wahrnehmen können.</li> <li>5. Das Unternehmen nimmt seine Anwaltschaft für Menschenwürde und Menschenrechte in Kooperation mit anderen Trägern, Vereinen oder Initiativen wahr.</li> <li>6. In seiner Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert das Unternehmen sein diakonisches Profil.</li> </ol>

Aus den voranstehenden Indikatoren können in Profildialogen geeignete ausgewählt werden. Ebenso lassen sich weitere hinzufügen. Ihre quantitative Fülle und qualitative Komplexität sind ein Hinweis darauf, dass auch unter den Bedingungen der Ökonomisierung und Pluralisierung Profildialoge möglich sind. Die Indikatoren eröffnen den Möglichkeitsraum für eine kontextsensible Gestaltung. Möglicherweise sind manche besser auf der Ebene der Geschäftsführung zu bearbeiten, während sich andere eher für den partizipativen Profildialog anbieten. Die Aufgabe des Managements besteht in jedem Fall darin, „*Kontexte für möglichst konstruktive Kommunikation* bereitzustellen“<sup>68</sup>. Eine solche Kommunikationsplattform stellt auch der diakonische Profildialog dar. Er kann einen Beitrag dazu leisten, „Ungewissheit, Ambiguität und Konfliktpotentiale wirksam zu bearbeiten“<sup>69</sup>. Indem sich eine solche Verständigung in der konkreten Praxis niederschlägt, kommt der diakonische Eigensinn des jeweiligen Trägers zur Geltung und setzt mit seinen konkreten Formen einen Akzent gegen die Gleichförmigkeit einer ökonomisierten sozialen Praxis.

Dr. Ulf Liedke, Jahrgang 1961, ist Professor für Theologische Ethik und Diakoniewissenschaft an der Evangelischen Hochschule Dresden (FH) und Privatdozent an der Theologischen Fakultät Leipzig.  
Helmut-Türk-Str. 2 b, 01689 Weinböhla  
E-Mail: ulf.liedke@ehs-dresden.de

---

68 *Rüegg-Stürm* (Anm. 20), 157.

69 Ebd.