

DIAKONISCHE IDENTITÄT ALS PROZESS

Das Management einer diakonischen Corporate Identity
als Kernkompetenz diakonischer Unternehmensführung

Ralf Dzierwas

Die Frage nach der diakonischen Identität gehört zu den zentralen Herausforderungen des modernen Diakonienmanagements. Woran wird das besondere diakonische Proprium eines Unternehmens sichtbar, das sich, wie viele andere neben ihm, auf dem Sozialmarkt der Gegenwart behaupten muss?¹ Vergleichbare Finanzierungsbedingungen, gleiche Rahmengesetze, einheitliche Qualitätsstandards, ein beschränkter Mitarbeiterpool und zunehmender Wettbewerb bei sich verstärkender Unsicherheit über die Zukunft der Finanzierbarkeit sozialer Dienstleistungen, all dies sind Herausforderungen, die für diakonische Unternehmen nicht anders sind als für ihre Mitkonkurrenten im sozialen Dienstleistungssektor, ob es das Gesundheitswesen, der Markt der Pflegeeinrichtungen und -dienste, der Kinder- und Jugendhilfe oder das Feld der sozialen Beratung ist. Was aber unterscheidet diakonische Werke von anderen frei-gemeinnützigen Einrichtungen und privat getragenen Unternehmen im sozialen Bereich, wenn sich unter gemeinsamen Rahmenbedingungen und bei vergleichbaren Chancen und Risiken die grundlegenden Strategien für wirtschaftlich erfolgreiches Handeln im sozialen Sektor gleichsam von selbst ergeben? Liegen in der kirchlichen

¹ Vgl. *H. Haslinger*, Die Frage nach dem Proprium kirchlicher Diakonie, in: *V. Herrmann / M. Horstmann (Hg.)*, Studienbuch Diakonik, Bd. 2, Diakonisches Handeln – diakonisches Profil – diakonische Kirche, Neukirchen-Vluyn 2006, 160–174, bes. 161: »Die Tatsache, dass nach dem Proprium der christlich-kirchlichen Diakonie gefragt wird, ist an sich plausibel. Alle sozialen Systeme, so auch Diakonieinstitutionen, Diakonie-Verbände, Gemeinden oder andere kirchliche Gruppierungen sind bestrebt, sich eben als System zu stabilisieren und einen kontinuierlichen Bestand zu erreichen. Die Pluralität von Teilsystemen und Lebensformen bringt mit sich, dass jedes kollektive Gebilde mit der Existenz unüberschaubar vieler anderer kollektiver Gebilde neben sich rechnen muss. Unter diesen Bedingungen fokussiert sich die Anstrengung des Systems, Stabilität zu erlangen, zunehmend in der Frage, welche spezifizierenden Kennzeichnungen es aufweisen kann, durch die eine Unterscheidung von anderen kollektiven Gebilden möglich und so die Existenz als separates System neben vielen anderen legitimiert wird.«

Ausrichtung besondere Ressourcen für ein Überleben unter Konkurrenzbedingungen? Welche Chance bietet ein gezieltes Gestalten einer diakonischen Identität² und welche Managementmethoden können helfen, eine eigenständige Position im Sozialmarkt zu erringen bzw. zu verteidigen?

Der vorliegende Beitrag will diesen Fragen nachgehen, indem er thematisiert, welche Chancen es aus Managementperspektive für die Entwicklung einer diakonischen Identität in diakonischen Unternehmen und Unternehmensverbänden gibt und wie diese Chancen am besten genutzt werden können. Dabei wird die Gestaltung der Corporate Identity eines diakonischen Unternehmens als Prozess verstanden, der an verschiedenen Aspekten der Unternehmensentwicklung ansetzen kann und im Idealfall als wertegeleiteter Gesamtentwicklungsprozess gestaltet wird.

Diakonische Identität gezielt zu managen, gelingt nur dann, wenn die Identitätsentwicklung als langfristiger, kontinuierlicher und ganzheitlicher Change Management Prozess begriffen und gestaltet wird (1), der darauf abzielt, die diakonische Unternehmensidentität so zu entwickeln, dass daraus dem Gesamtunternehmen ein Vorteil auf dem Markt erwächst (2). Elemente eines solchen Change Management Prozesses können die Optimierung der Portfoliostruktur der Unternehmenszusammensetzung (3), die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes (4), die Personalauswahl und -entwicklung (5) sowie die Ausbildung einer diakonischen Unternehmensspiritualität sein (6). Gezielt steuern lässt sich ein Change Management Prozess zu einer gezielt gestalteten diakonischen Identität sowohl über ein Wertemanagement und Wertecontrolling (7), über den Einsatz von Managementsystemen wie z. B. die Balanced Scorecard (8), über ein Qualitätsmanagement, das das Streben nach Exzellenz mit der Ausbildung einer

² Vgl. J. Häusler / J. Zintzmeyer, Identitätsentwicklung als Konzept, Prozess und Arbeit, in: K. Birkigt / M. M. Stadler / H. J. Funck (Hg.), Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11., überarbeitete und aktualisierte Aufl., München 2002, 513-524, die davon ausgehen, dass eine Corporate Identity auf der Basis der vorhandenen Identität eines Unternehmens gezielt konstruiert werden kann: »Auch für die Entwicklung von Unternehmens- und Markenidentitäten wird immer wieder angenommen, dass man diese nicht erfinden, sondern höchstens herausfinden könne. Wir halten diese ursprünglich auch von uns geteilte Annahme auf dem Hintergrund unserer Erfahrungen inzwischen für hinderlich, wenn es um die professionelle Entwicklung von Unternehmens- und Markenidentitäten geht. Diese sind nach unserer Einschätzung in letzter Konsequenz tatsächlich als Akt des Konstruierens zu verstehen. Natürlich unter bestimmten eingrenzenden Rahmenbedingungen; so muss z.B. die Anschlussfähigkeit an historisch Gegebenes möglich sein, die Konstruktion muss für die Beteiligten verständlich sein. Und natürlich steht die Konstruktion unter dem Vorbehalt, dass das Ergebnis glaubhaft und überzeugend für die Adressaten (also z. B. Konsumenten) ist. Aber es bleiben letztlich eben doch: strategische Konstruktionen.« (a. a. O., 517 f.)

diakonischen Identität verknüpft (9) sowie eine Unternehmenskommunikation nach innen und außen, die die gestaltete Identität an alle relevanten Zielgruppen vermittelt (10). Eine gestaltete diakonische Identität aber muss letztlich so geprägt sein, dass ein Diakonieunternehmen sich als lernende Organisation wechselnden gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen zeitnah stellen und notwendige Veränderungsprozesse flexibel umsetzen kann, ohne dabei seine gewachsene Unternehmensidentität zu gefährden (11).

I DIAKONISCHE IDENTITÄT ZWISCHEN NATÜRLICHER ENTWICKLUNG UND MANAGEMENTAUFGABE

Jedes diakonische Unternehmen besitzt immer schon ein gewachsenes Profil. Von den ersten diakonischen Aktivitäten der Gründerfiguren bis zu den aktuellen Entscheidungen des Unternehmensmanagements haben alle prägenden Figuren der Unternehmensgeschichte ihren Beitrag zur gelebten Führungskultur einer Einrichtung geleistet. Die Art der Mitarbeiterauswahl und -führung, die Formen der Kommunikation von Vision und Mission des Unternehmens sind über lange Zeiträume hinweg von einzelnen Leitungspersonlichkeiten oder Entscheidungsgremien geprägt worden, wobei in vielen Fällen der regelmäßige Rückgriff auf die Geschichte des Unternehmens – zumindest bei den Jubiläumsfeierlichkeiten – einen identitätsprägenden Charakter besaß. Die bestehenden Leitungsstrukturen und die geltenden Führungsstrukturen, die zentralen Organisationsstrukturen und Managementgrundsätze sind ebenso das Ergebnis eines langen Entwicklungsprozesses wie die aktuellen Unternehmensleitbilder, die Einrichtungsbezeichnungen oder die etablierten Bilder und Begriffe, mit denen ein diakonisches Unternehmen sich in der Öffentlichkeit präsentiert. Mag es im Laufe der Unternehmensgeschichte auch mehrfach Umbrüche, Erweiterungen oder Reduzierungen bei den Tätigkeitsfeldern, den Leitungsstrukturen oder den Zielen der Gesamtorganisation gegeben haben, auch diese Veränderungen sind Teil der Unternehmensidentität, haben ihre Spuren in der Unternehmenskultur hinterlassen, sei es als gewachsener Mut zur Veränderung, weil Wandlungsprozesse erfolgreich gestaltet werden konnten, sei es als Angst vor Wandel und Identitätsverlust, weil geschichtliche Veränderungsprozesse vor allem als schmerzhaftes Einschnitte und erlittene Umbrüche im Unternehmensgedächtnis hängengeblieben sind.

Für jedes diakonische Unternehmen gilt: Es stünde nicht dort, wo es gerade steht, wenn es eine andere prägende Geschichte gehabt hätte, und die Unternehmenskultur, die Unternehmensidentität wäre heute eine andere, wenn die geschichtliche Entwicklung anders verlaufen wäre. Dabei kann der die Unternehmensidentität prägende Entwicklungsprozess gar nicht vielschichtig genug betrachtet werden. Es waren nicht nur die Ideen und Entscheidungen der Grün-

dungsfiguren und ihrer Nachfolgerinnen und Nachfolger, die zur Unternehmensentwicklung Wesentliches beigetragen haben. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der Diakonie, alle Bewohnerinnen und Bewohner, alle Patientinnen und Patienten, die Kunden, Klienten, die Zulieferer und die Spenderinnen und Spender sowie die Trägerinstitutionen, seien es Kirchen oder Freikirchen, Diakoniewerke oder Diakonissenmutterhäuser, Orden oder Vereine mit den für sie handelnden Personen haben im Laufe der geschichtlichen Entwicklung ihren Beitrag zum Wachstum der Unternehmensidentität geleistet. Irgendwann erwuchs aus den erzählten Geschichten der Mitarbeitenden und den offiziellen Berichten der Trägerorganisationen, aus den gesammelten Fotos, den gedruckten Selbstdarstellungen und Spendenaufrufen sowie den zunächst mündlich überlieferten und dann verschriftlichten Anekdoten das Bild der Unternehmensgeschichte. Aus üblichen Verhaltensweisen wurden prägende Traditionen, die immer dann wieder thematisiert werden konnten, wenn etwas anders gemacht werden sollte. Aus tradierten Formen der Zusammenarbeit wurden moderne Organigramme, die in ihrer jeweils eigenständigen Form oftmals noch das historische Wachstum ihrer Entstehung erkennen lassen. Historisch gewachsene Umgangsformen prägten mitunter über Jahrzehnte hinweg den Geist eines Hauses, das Klima in der Mitarbeiterschaft oder den typischen Umgangston und die Kommunikation mit Patienten, Bewohnern oder Klienten sowie das Bild, das ein Unternehmen als Selbstdarstellung in seine Umgebung kommuniziert.

Besonders deutlich erkennbar sind die prägende Kraft der Geschichte und die gewachsene Identität, wo diakonische Einrichtungen durch ihre Namensgebung historische Persönlichkeiten oder Orte der Unternehmensgeschichte zur Grundlage ihrer Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit machen. Aber auch dort, wo dies nicht explizit thematisiert wird, wirken die prägenden Mechanismen des Identitätswachstums. Jeder Aspekt der Unternehmenskommunikation kann Identität mitprägen, wenn er Normalitäten schafft und damit Erwartungen generiert. »Das ist bei uns aber eigentlich nicht so!« oder »Das machen wir aber eigentlich anders!«, solche Sätze verweisen auf gewachsene Traditionen, die zur Identitätsbildung beigetragen haben. Tradierte Verhaltensweisen, die als normal empfunden werden, schaffen Erwartungen, an denen sich Mitarbeitende und Kunden orientieren. Ihre Enttäuschung rechtfertigt Kritik, weil man sie nicht vorschnell aufgeben will, und die Gestaltung einer neuen Normalität, die Etablierung veränderter Erwartungen ist mitunter nur über einen längeren Zeitraum möglich, manchmal sogar nur über Generationen hinweg. Ein gewachsenes positives Image wie »Da wird man gut behandelt.«, aber auch ein etabliertes Vorurteil wie »Bei denen ändert sich nie etwas.« gehören zur Unternehmensidentität, ganz gleich, ob die gewachsenen Erwartungen mit dem aktuellen Verhalten einer Organisation übereinstimmen oder nicht.

Die Vielschichtigkeit gewachsener Unternehmensidentitäten spiegelt sich auch in der wissenschaftlichen Theorie der Corporate Identity. Der Begriff um-

fasst im Normalfall die gestaltete Gesamtheit aller nach innen und außen wirkenden Elemente eines Unternehmens, die es von anderen, vergleichbaren Unternehmen erkennbar unterscheiden und die Unternehmensphilosophie zum Ausdruck bringen.³ Dazu gehören sowohl die Marke und ihr wiedererkennbar gestalteter Auftritt in der Öffentlichkeit (Corporate Design), das Gesamtbild der Erwartungen, die dem Unternehmen entgegengebracht werden (Corporate Image), das Verhalten von Personen, deren Handeln dem Unternehmen zugeordnet wird (Corporate Behaviour) sowie alle nach innen und außen gerichtete Kommunikation, die im Namen des Unternehmens geschieht (Corporate Communication).⁴

All diese Facetten der Corporate Identity sind auch für diakonische Unternehmen und Unternehmensverbände von zentraler Bedeutung. Gerade für Unternehmen, deren Existenzberechtigung sich nicht allein aus dem erfolgreichen Absatz von Waren oder Dienstleistung ergibt, sondern die mit einem kirchlich-diakonischen Auftrag zur positiveren Gestaltung der Welt bzw. mit einem gesellschaftlich definierten Versorgungsauftrag für bestimmte hilfsbedürftige Menschen ausgestattet sind, steht die Glaubwürdigkeit ihrer Leistungserbringung

³ Vgl. die wohl klassische Definition von Corporate Identity in dem Standardwerk von *K. Birkigt / M. M. Stadler / H. J. Funck (Hg.)*, *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, 11., überarbeitete und aktualisierte Aufl., München 2002, 18: »In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images - mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.«

⁴ Es greift zu kurz, wenn im Bemühen um eine Gestaltung der Corporate Identity im Anschluss an *E. H. Schein*, *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt / New York 1995 im diakoniewissenschaftlichen Kontext zwar häufig der Unterschied thematisiert wird zwischen der an den Artefakten sichtbaren Unternehmenskultur und deren nur teilweise bewusster Basis in den unternehmensintern vorausgesetzten Werten und Grundannahmen (so. z. B. *B. Hofmann*, *Grundlagen diakonischer Unternehmenskultur*, in: *dies. (Hg.)*, *Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Mit Beiträgen von B. Baberske-Krohs, C. Coenen-Marx, O. Haußecker, B. Nothnagel und D. Rasch*, Stuttgart 2008 [Diakonie 2], 14-36), aber weithin ausgeblendet wird, dass zu den gestaltbaren Aspekten der Unternehmensidentität nicht nur die sichtbare Darstellung der Unternehmensidentität in Corporate Design und Corporate Communication gehören sowie die durch Werte und Grundannahmen geprägten Verhaltensweisen aller Unternehmensrepräsentanten im Corporate Behaviour, sondern auch die nur indirekt veränderbaren Erwartungen an das Unternehmen, die diesem von außen entgegengebracht werden, und die das Corporate Image ausmachen. Deshalb wird im Folgenden auch immer wieder Bezug genommen auf diese externen Erwartungsstrukturen und wie diese sich verändern lassen.

mit einer überzeugend gestalteten diakonischen Unternehmensidentität auf dem Spiel. Diakonische Unternehmen müssen sich immer wieder bewusst machen, dass sie mit ihrem gewachsenen diakonischen Profil tradierte Erwartungen bei all ihren Stakeholdern wecken.⁵ Die Trägerorganisationen, die Politik, die Kunden, die Mitarbeitenden, die Geldgeber, die Zulieferer, Kooperationspartner und die Verbände im Wohlfahrtsbereich, sie alle erwarten, dass dort, wo Diakonie drauf steht, auch Diakonie geschieht, dass auch unter den Bedingungen schärferen Wettbewerbs diakonische Einrichtungen sich durch ein Mehr an Menschlichkeit, eine bessere Zahlungsmoral, eine höhere Vertrauenswürdigkeit ihrer Repräsentanten, eine menschenfreundlichere Behandlung von Patienten, eine ökologischere Nachhaltigkeit ihrer Investitionsentscheidungen und eine glaubwürdigere Öffentlichkeitsarbeit auszeichnen. Geschichtlich gewachsene Erwartungen, deren Erfüllung alles andere als einfach ist, deren Vorhandensein aber darauf schließen lässt, dass es so etwas wie eine allgemeine diakonische Identität immer schon gibt, dass ihre Bewahrung und Weiterentwicklung aber vor Ort immer wieder eine Herausforderung für alle Beteiligten ist.

Zugleich aber können alle diakonischen Einrichtungen mit ihrem gewachsenen Profil arbeiten, können sie bestehende Erwartungen nutzen, stärken oder gezielt verändern. Sie können versuchen, positive Erwartungen zu bestätigen und so zu festigen, negative Erwartungen gezielt zu enttäuschen und an ihrer Stelle neue Erwartungen zu prägen. Die gewachsene Identität ist veränderbar durch alles, was im Kontext einer Einrichtung geschieht. Ein Skandal kann eine lange Tradition gewachsenen Vertrauens zerstören, eine Reihe von erfolgreich kommunizierten Innovationen ein angestaubtes traditionelles Image aufbrechen. Die Implementierung neuer Werte, Strukturen oder Abläufe kann Mitarbeiter- und Kundenerwartungen langfristig neu ausrichten und die Erneuerung eines Corporate Design Modernität und Gestaltungskraft symbolisieren, wo bisher Traditionalität und Beharrungsvermögen als wesentliche Aspekte der Unternehmensidentität galten. Aber solche Veränderungsprozesse brauchen wiederum Zeit, um sich gegen gewachsene Erwartungen durchsetzen zu können. Es braucht einen langen Atem der Veränderung, eine langfristige Perspektive zur Gestaltung einer erneuerten Corporate Identity, denn auch diese muss erst wachsen, so wie auch die bestehende diakonische Unternehmensidentität das Ergebnis eines längeren geschichtlichen Entwicklungsprozesses gewesen ist.

⁵ Vgl. zum Stakeholderansatz die verschiedenen Beiträge in *M.F. Ruckh / C. Noll / M. Bornholdt (Hg.), Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen*, Bern/Stuttgart/Wien 2006. Zum Shareholderverständnis in dem in der Diakonie vielfach eingesetzten St. Galler Management Modell alter und neuer Form vgl. *S. Haas, Theologie und Ökonomie. Ein Beitrag zu einem diakonierelevanten Diskurs*, Gütersloh 2006 [Leiten Lenken Gestalten 19], 113, 119–122 und am Beispiel des Kaiserswerther Verbandes 389–396.

2 DIAKONISCHE IDENTITÄT ALS ÖKONOMISCHER VORTEIL

Nimmt man mit dem Stakeholder Ansatz die Corporate Identity als wesentliche Erwartungsgrundlage für alle Innen- und Außenbeziehungen eines Unternehmens an, so stellt sich unter ökonomischen Gesichtspunkten die Frage, welche Elemente der Corporate Identity für ein Unternehmen wirtschaftlich relevant sind, weil sie entweder für mögliche Kunden einen Mehrwert versprechen, die Gewinnung bzw. das Halten wichtiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen, oder eine gute Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und Finanziers erleichtern.

Die mit der Corporate Identity verbundenen Erwartungen sind für die Kundenbindung und die Kundengewinnung überall dort von besonderer Bedeutung, wo in Konkurrenzsituationen Patientinnen und Patienten oder zukünftige Bewohnerinnen und Bewohner sich aussuchen können, welcher Einrichtung sie sich im Krankheitsfall oder bei Pflegebedürftigkeit anvertrauen wollen. Hierbei spielt neben den objektiv erhebbaren Qualitätsunterschieden (z. B. die Modernität von Gebäude und Technik, die Vielfalt der angebotenen Leistungen und die über das Internet verfügbaren Qualitätskennzahlen) auch der weiche Faktor des Corporate Image eine wesentliche Rolle.⁶ Wo kann ich am ehesten eine menschenwürdige Pflege erwarten? In welcher Einrichtung werde ich aufgrund eines Menschenbildes behandelt, das den Wert eines Menschen nicht nach seiner Leistungsfähigkeit definiert? In welcher Einrichtung kann ich eine ethisch reflektierte Entscheidungsfindung voraussetzen, wenn ich im Sterben liege, und wo muss ich damit rechnen, dass auch in solchen Fällen die Gewinnmaximierung im Vordergrund steht? Wo kann ich bei den Mitarbeitenden am ehesten eine originäre Motivation für ihr helfendes Handeln erwarten, und wo muss ich damit rechnen, dass sie vermutlich nur ihren Job machen?

⁶ Vgl. *F. ter Haseborg*, Es gibt viel zu tun, fangen wir an! – Wie können evangelische Krankenhäuser im Wettbewerb bestehen?, in: *Profil zeigen. Herausforderungen meistern. 75 Jahre Deutscher Evangelischer Krankenhausverband e. V., Berlin 10.-11. Mai 2001, Dokumentation, Berlin 2001, 29-39, bes. 35: »Der christliche Charakter der Häuser ist den meisten Patienten bewusst und beeinflusst in vielen Fällen die Krankenhauswahl positiv – so die Krankenhaus-Manager. Die Patienten verbinden damit die – manchmal übersteigerte – Erwartung eines besonders freundlichen, würdevollen Umgangs; in diesen Häusern würde man ihre Bedürfnisse in einem ganzheitlichen Sinne wahrnehmen und würde allgemein eine positive Atmosphäre – auch unter den Mitarbeitern – herrschen. ... Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Konfession spielt dagegen nach Einschätzung der befragten Personen beim weit überwiegenden Teil der Patienten grundsätzlich keine Rolle. (Ausnahme: Der innere Zirkel sehr stark konfessionsbewusster Patienten, etwa im evangelisch-freikirchlichen oder im katholischen Bereich).« [Herv. i. Orig.]*

Bei derartigen Fragen können diakonische Einrichtungen, deren Bindung an kirchliche Träger erkennbar ist, von einer über Jahrhunderte gewachsenen Erwartung der Wertorientierung im Bereich der Versorgung von Alten, Kranken und Sterbenden profitieren, weil dies klassische Kompetenzfelder kirchlicher Einrichtungen sind.⁷ Ob es die frühchristlichen Gemeindediakonissen waren, die Alte und Kranke in ihren Häusern aufsuchten oder die Mönche, die im Mittelalter in ihren Klöstern Reisende und Bedürftige versorgten, oder das Engagement diakonischer Einrichtungen der Inneren Mission für Behinderte, Schwerkranke und Sterbende im 19. Jhd., immer wieder wurde das diakonische Engagement von Christen als aufopferungsvolle, barmherzige Zuwendung zu den Bedürftigen wahrgenommen. Ein Image, das auch modernen kirchlichen Krankenhäusern, Heimen oder Hospizen in der Gegenwart eine positive Grundeinstellung in der Öffentlichkeit sichert. Eine Einrichtung, die sich dem christlichen Gebot der Nächstenliebe verpflichtet weiß, von der erwartet man zunächst einmal etwas anderes, als von einer Organisation, die primär Aktionärsinteressen zu befriedigen hat, oder von kommunalen Einrichtungen, deren Prägung je nach Parteizugehörigkeit der leitenden Führungskräfte bzw. Finanzkraft der Kommune unterschiedliche Erwartungshaltungen nahelegen kann. Ob derartige Erwartungen jeweils berechtigt sind, wird je nach Einrichtungstyp vor Ort sehr unterschiedlich sein, aber ein über Jahrhunderte gewachsenes positives Corporate Image kann diakonischen Einrichtungen dabei helfen, eine hohe Auslastung im Krankenhaus- und Heimbereich zu erreichen. Allerdings sollten sich dafür die positiven Erwartungshaltungen zumindest im Wesentlichen mit den Erfahrungen decken, die Patienten und Bewohner anschließend in kirchlichen Einrichtungen machen, denn sonst ist der Vorwurf vorprogrammiert: »... und die wollen ein kirchliches Haus sein?« Das Corporate Image muss also mit dem Corporate Behaviour der Einrichtungsmitarbeiter möglichst übereinstimmen, um auf Dauer positive Erwartungshaltungen auch gegenüber einer konkreten Einrichtung zu generieren. Wird die Diskrepanz zwischen Erwartung und Erfahrung zu groß, ist der Erwartungsvorschuss, der einem kirchlichen Haus traditionell entgegengebracht wird, schnell aufgezehrt.

Die ökonomische Relevanz positiver Erwartungshaltungen dürfte hinsichtlich der Kundenakquise dort am höchsten sein, wo sich Elemente der Corporate Identity direkt mit der Behandlungsart verbinden. Gilt menschenwürdige Pflege von Kranken und Sterbenden als zu erwartende Kernkompetenz diakonischer Einrichtungen, profitieren davon besonders Heime sowie Kliniken mit einem pflegeintensiven Behandlungsspektrum. Während man für eine Knie-Operation vielleicht die vermeintlich technisch moderner ausgestattete Klinik einer profit-

⁷ Vgl. B. Städler-Mach, *Sorge für Kranke*, in: G. Ruddat / G. K. Schäfer (Hg.), *Diakonisches Compendium*. Mit 9 Abbildungen und 5 Tabellen, Göttingen 2005, 567–575, bes. 568f.

orientierten Aktiengesellschaft wählt, will man die eigene Mutter nach dem Schlaganfall dann doch am liebsten in einer kirchlichen Klinik versorgt sehen, weil man erhofft, dass hier die Qualität der menschlichen Zuwendung höher sein wird. Besitzt eine Einrichtung ein historisch gewachsenes Profil der Versorgung einer bestimmten Personengruppe, ist auch dies ebenso von ökonomischer Bedeutung, wie die Möglichkeit, die eigene gewachsene Identität so akzentuiert darzustellen, dass die für die Patienten- bzw. Kundengewinnung wesentlichen Elemente auch klar in den Vordergrund treten. Entscheidend sind die jeweils mit einem Behandlungsspektrum oder einem Dienstleistungsangebot verbundenen Erwartungen an eine optimale Versorgung. Je näher diese an den Kompetenzfeldern der klassischen Diakonie liegen, desto höher ist der Vorteil eines klar herausgestellten diakonischen Profils und einer klar erkennbar gelebten diakonischen Identität einer Einrichtung.⁸

Auch hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Anbietern auf dem Gesundheits- und Sozialmarkt, bei Ausschreibungen und der Vergabe von Bauaufträgen oder bei Verhandlungen mit Kostenträgern und politischen Entscheidern können diakonische Einrichtungen davon profitieren, dass auch hier die Diakonie gemeinhin in der Gesellschaft als verantwortlich handelnde Organisation wahrgenommen wird, deren Mitglieder sich im Normalfall an Absprachen halten, eine überdurchschnittliche Zahlungsmoral aufweisen und daher einen gewissen Vertrauensvorschuss für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit verdienen. Dass es auch in diakonischen Verbänden schwarze Schafe gibt, dass das Markenzeichen Diakonie nicht vor Insolvenzen schützt und der ökonomische Druck

⁸ Vgl. *F. ter Haseborg*, Es gibt viel zu tun, fangen wir an! 36, der anlässlich des 75. Jahrestages des Deutschen Evangelischen Krankenhausverbandes darauf hingewiesen hat, dass die Prägung von Marken vor allem Zeit braucht, manche Diakonieeinrichtungen aber seit 150 Jahren z. B. im Krankenhausbereich aktiv sind und diesen »Vorsprung« nun gegen starke Wettbewerber aus dem privaten Sektor gerade mit den an sie gerichteten Erwartungen verteidigen müssten. »Einiges spricht dafür, dass wir es in Zukunft nicht mehr nur mit den bekannten Wettbewerbern unter den öffentlichen und privaten Krankenhäusern zu tun haben werden. Sondern dass große, zum Teil multinationale Konzerne – bspw. Pharmaunternehmen oder Medizingeräte-Hersteller – in großem Stil in unser Geschäft einsteigen wollen. Eine Fresenius-Klinik-AG oder eine Siemens-Hospital-Group würde eine gewaltige Marketing-Power und vor allem einen ungeheuren Wert ihrer Stammmarke einbringen – bei deren Klang vermutlich in den Köpfen der Patienten sogar schon Assoziationen von Medizin mit-schwingen. Was diesen Marken allerdings fehlen dürfte, wäre die Zuordnung einer spezifisch medizinischen, d. h. diagnostischen, therapeutischen und pflegerischen Problemlösungskompetenz. Und vor allem käme kein Mensch als Erstes auf die Idee, den Marken Siemens oder Fresenius eine besondere menschliche Zuwendung, eine besondere Nähe zum Menschen zuzutrauen. Dies wäre das Pfund, mit dem wir in einer solchen Situation wuchern müssten!« (ebd.)

auch diakonische Einrichtungen mitunter zu wirtschaftlichen Verhaltensweisen greifen lässt, die der eigenen Identität eigentlich widersprechen, hat die Erwartungshaltungen möglicher Kooperationspartner sicherlich nicht unberührt gelassen, andererseits haben sich auch hier über lange Zeit gewachsene Erwartungshaltungen mit der Corporate Identity der Diakonie an sich verbunden. Ein Vorteil, den diakonische Einrichtungen nutzen können, um durch eine aktive Gestaltung der eigenen Unternehmensidentität auf Dauer auch ökonomische Vorteile in einem vertrauensvollen Miteinander mit Partnern zu erwirtschaften.

In Bezug auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden unterscheiden sich diakonische Einrichtungen traditionell dadurch von privaten oder kommunalen Einrichtungen, dass man ihnen zunächst ein besseres innerbetriebliches Klima der Zusammenarbeit und eine geringere Kündigungsneigung gegenüber Mitarbeitenden unterstellt, die nicht optimale Leistungen erbringen. Hier spiegelt sich in den Erwartungen offenbar die langjährige Tradition der gemeinsamen Gesamtverantwortung von Geschäftsführung und Mitarbeitervertretung im Rahmen des sog. »Dritten Weges« wider, bei dem beide Seiten im Konfliktfall auf Arbeitskampfmaßnahmen verzichten und dafür eine starke Beteiligung der Dienstnehmerseite an grundlegenden Unternehmensentscheidungen vorsehen. Man unterstellt in der Öffentlichkeit auch, dass ökonomischer Druck von außen weniger stark auf die Mitarbeiterschaft weitergegeben wird, als in renditeorientierten Einrichtungen. Allerdings wird diese Einschätzung mit der Erwartung unterdurchschnittlicher Gehälter erkaufte.⁹ Darüber hinaus gelten diakonische Unternehmen als Einrichtungen, die hinsichtlich der Verbindung von Kirchenmitgliedschaft und Mitarbeit traditionell die Freiheit des Einzelnen z. B. hinsichtlich eines Kirchenaustrittes oder Konfessionswechsels einschränken.¹⁰ Zu-

⁹ Der sog. »Dritte Weg« der Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft steht jedoch immer wieder unter massivem Rechtfertigungsdruck, da vor allem von Seiten der Gewerkschaften die Nachteile eines Streikverzichtes für die Mitarbeiterschaft deutlich kommuniziert werden, während es der diakonischen Arbeitgeberseite nur unzureichend gelingt, die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsprozessen und das Grundanliegen der »Dienstgemeinschaft« überzeugend zu vertreten. Vgl. dazu auch den Beitrag von R. Heerken, in *E. Hauschildt / R. Heerken, Der Markt als Feld der Diakonie*, in: *M. Schibilsky / R. Zitt (Hg.) in Zusammenarbeit mit K. D. Hildemann und R. Schmidt-Rost, Theologie und Diakonie, Gütersloh 2004* [Veröffentlichungen der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie 25], 311–327, bes. 324–326.

¹⁰ Hier hat für die Diakonie vor allem in den atheistisch geprägten neuen Bundesländern die Loyalitätsrichtlinie der EKD das Verhältnis zwischen Mitarbeiterschaft und kirchlichen Trägern belastet. Zwar gibt es diesbezüglich innerhalb der Diakonie durchaus unterschiedliche Weisen mit dem Thema Kirchenmitgliedschaft umzugehen – z. B. zwischen freikirchlichen und landeskirchlichen Einrichtungen (vgl. *R. Dziawas, Diakonisches Profil als missionarische Herausforderung*, in: *Verbandsmitteilungen des DEKV, 01/2005, 14–16*) – aber

künftig dürften gerade die mit einer diakonischen Unternehmensidentität verknüpften Erwartungen an die Mitarbeiterpflege und Personalentwicklung ein ökonomisch relevantes Element diakonischer Identität werden, denn weite Bereiche der Diakonie stehen in ihrem Sektor bereits in Konkurrenzsituationen um talentierte und gut ausgebildete Fachkräfte, und diese Konkurrenz wird sich auf absehbare Zeit angesichts der demographischen Entwicklung weiter verschärfen. Da dieser Wettbewerb um die besten Köpfe nicht nur durch die zugesagte Gehaltshöhe entschieden wird, sondern auch weiche Faktoren eine wesentliche Rolle spielen, könnten diakonische Einrichtungen hier aus einem erkennbar mitarbeiterfreundlichen Profil durchaus ökonomische Vorteile generieren.¹¹

3 DIAKONISCHE IDENTITÄT ÜBER PORTFOLIOSTRUKTURIERUNG GESTALTEN

Für die Ausgestaltung der Corporate Identity eines diakonischen Unternehmens, vor allem aber diakonischer Unternehmensverbände ist nicht nur die Frage entscheidend, in welcher Form die einzelnen diakonischen Hilfeleistungen erbracht werden, sondern auch, welche Dienstleistungen im sozialen Bereich überhaupt dem diakonischen Auftrag entsprechen und daher ins Unternehmensportfolio gehören. Das Bild der Diakonie wird auch davon geprägt, wem sie sich helfend zuwendet, auf welche sozialen Notlagen ihre diakonischen Angebote reagieren und in welchen Marktsegmenten der Gesellschaft diakonische Unternehmen wirtschaftlich aktiv sind. Auch hier sind die Erwartungen an die Diakonie in einem langen Entwicklungsprozess geschichtlich gewachsen. Dass es weitgehend unstrittig ist, dass Krankenhäuser, Rehabilitationskliniken, Pflegedienste, Se-

diese sind zumeist nicht als Teil der jeweiligen konfessionellen Identität von außen erkennbar, sodass sie auch nur bedingt die Erwartungshaltung möglicher neuer Mitarbeitender prägen können.

¹¹ Vgl. *H.-S. Haas*, *Diakonie Profil. Zwischen Tradition und Innovation*, Gütersloh 2004 [Leiten Lenken Gestalten 15], 228: »Die Zukunft diakonischer Unternehmen wird sich am Personal entscheiden ... Genau hier sind wir schlecht aufgestellt: Wir bemühen uns zu wenig darum, dass die besten, jungen Leute in unsere Unternehmen kommen. Wir bieten ihnen zu wenig und wir tun zu wenig, um als attraktive Arbeitgeber identifiziert zu werden. ... Wir müssen deutlich machen und leben, dass in unseren Arbeitsbereichen ein Optimum an Selbstbestimmung und Arbeitszufriedenheit erreicht werden kann. Non-profit-Unternehmen müssen ein unterscheidbares Image haben, das Menschen reizt und lockt. Hier muss erkennbar sein, dass man auch im Alter etwas wert ist, dass Kreativität und Menschlichkeit zählen und dass Werte, die im persönlichen Bereich zählen, nicht im beruflichen bedeutungslos sind.«

nierenheime und Hospize von kirchlichen Trägern zum gesamtgesellschaftlichen Versorgungssystem gehören, ist das Ergebnis einer Diakoniegeschichte, in der die pflegerische und seelsorgerliche Begleitung von erkrankten und alt gewordenen Menschen über die Jahrhunderte als kirchliche Kernkompetenz galt. Gleiches gilt für die Arbeit mit Obdachlosen, die Behandlung und Versorgung psychisch Erkrankter, die Sozialberatung, die Kinder- und Jugendhilfe, die Sucht- und Drogenberatung sowie die Arbeit in sozialen Brennpunkten, sei es durch Kleiderkammern oder die Einrichtung von Tafeln zur Unterstützung derer, die ihr Leben über die staatliche Grundsicherung finanzieren müssen. In all diesen Bereichen kann die Diakonie auf eine Tradition langjähriger Präsenz im sozialen Hilfesystem zurückblicken, wird ihr eine fachliche Kompetenz zugesprochen und erwartet, dass sie aufgrund ihrer Erfahrung relevante Konzepte für den jeweiligen Hilfebereich vorweisen bzw. bei neu entstehenden Problemlagen Lösungsansätze neu erarbeiten kann.

Das Image der Diakonie lebt also von einer Tradition der Erbarmenskommunikation, die bestimmte, historisch gewachsene Strukturen diakonischer Arbeit mit den entsprechenden Einrichtungen als zum diakonischen Profil stimmige Elemente eines Diakonieunternehmens erscheinen lassen. Weil sich die Kirche traditionell der alten, kranken und sterbenden, der armen und an den Rand der Gesellschaft gedrängten Menschen erbarmt und für sie sorgt, daher steht das Recht diakonischer Unternehmen, in diesem Bereich ihre Dienstleistung anzubieten, für die meisten Mitglieder der Gesellschaft außer Frage. Dies gilt allerdings nicht in gleicher Weise für alle Dienstleistungsangebote im Zeichen des Kronenkreuzes, mit denen manche Diakonieunternehmen ihre positiven Unternehmensergebnisse erwirtschaften. Passt es zum diakonischen Profil, Arztpraxen aufzukaufen und als medizinische Versorgungszentren zu betreiben? Gehört die luxuriös ausgestattete Seniorenresidenz für Vermögende mit in die Angebotspalette eines diakonischen Trägers, der sich auf den Heimbereich spezialisiert hat? Braucht die Diakonie eigene IT-Unternehmen, Gebäudereinigungsfirmen, Bau- und Planungsbüros, Catering- und Logistikbetriebe? Mit welchem Recht investiert die Diakonie Spendenmittel in Unternehmensbereiche, die auch privatwirtschaftlich profitabel betrieben werden könnten oder nimmt für Bereiche, die nicht zum traditionellen Bereich kirchlichen Engagements gehören, die Privilegien eines kirchlichen Arbeitsrechts in Anspruch? Derartige Fragen können zu einer Anfrage an das Profil eines Diakonieunternehmens werden, wenn der Eindruck entsteht, dass es primär nicht mehr um des Helfens willen, sondern zur Erzielung von Gewinnen am Markt operiert.¹² Genau zu einer sol-

¹² Vgl. *W. Schwartz*, Diakonie und Führung. Herausforderungen des Marktes – Wege in die Zukunft, in: *V. Hermann / H. Schmidt (Hg.)*, Diakonisch führen im Wettbewerb. Herausforderungen und Aufgaben, Heidelberg 2010, 22–36, bes. 32 ff.

chen Profitorientierung aber sind diakonische Unternehmen heutzutage gezwungen, wollen sie mit ihrem Angebot im umkämpften Sozial- und Gesundheitsmarkt bestehen bleiben.

Angesichts der durch den medizinisch-technischen Fortschritt und die demografische Entwicklung beständig steigenden Kosten für die Gesundheitsversorgung der Bevölkerung hat die Gesundheitspolitik der letzten Jahrzehnte dem Gesundheitswesen in mehreren Gesundheitsreformen eine stärker marktwirtschaftliche Arbeitsweise aufgezwungen. Ein erhöhter Wettbewerb bei gleichzeitiger Budgetdeckelung sollte dazu beitragen, dass in allen Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens Dienstleistungen kosteneffizienter erbracht und diejenigen Anbieter aus dem Markt gedrängt werden, die ökonomisch suboptimal arbeiten. Auf diese Herausforderung haben auch die diakonischen Unternehmen im Gesundheitswesen mit umfangreichen Umstrukturierungen reagiert, um Effizienzreserven zu mobilisieren. Dienstleistungen, die nicht zum Kernbetrieb gehörten, wurden an externe Dienstleister vergeben oder in eigenen GmbHs gebündelt, die profitorientiert und in Konkurrenz zu anderen Anbietern arbeiten sollen.¹³ Vormalig gemeinsam finanzierte Betriebsteile wurden als Profitcenter organisiert, in Einzeleinrichtungen aufgespalten oder die jeweiligen Angebote an wirtschaftlichen Kennzahlen ausgerichtet, um auch in Konkurrenz mit privatwirtschaftlich handelnden Betrieben dauerhaft im Wettbewerb bestehen zu können. Dabei blieb die Diakonie im Ganzen durchaus ihrem gemeinnützigen Auftrag treu, sich den Bedürftigen helfend zuzuwenden, es entstanden aber diakonische Unternehmenszweige und -bereiche, die, separat betrachtet, sich hinsichtlich ihrer Arbeitsweise und Struktur nur noch wenig von anderen profitorientierten Anbietern auf dem Markt unterscheiden.

Der aus der kirchlichen Entwicklungshilfe kommende und auch theologisch argumentierende Ökonom Steffen Fleßa hat angesichts dieser Situation die Diakonie aufgefordert, um der theologisch gebotenen Armutsorientierung der Diakonie willen, sich von allen profitorientierten Unternehmungen zu trennen, die in gleicher Qualität und unter Sicherung der seelsorgerlichen Versorgung auch von kommerziellen Dienstleistungsunternehmen weitergeführt werden könnten.¹⁴ Die dabei zu erzielenden Verkaufserlöse solle die Diakonie zur Fi-

¹³ Zu den strategischen Gründen für Out- bzw. Insourcing auch für Sozialunternehmen vgl. *H.-S. Haas*, *Theologie und Ökonomie. Ein Beitrag zu einem diakonierelevanten Diskurs*, Gütersloh 2006 [Leiten Lenken Gestalten 19], 104f.). Wo der Weg eigener Dienstleistungsgesellschaften gewählt wurde, geschah dies zumeist auch deshalb, um die Mitarbeitenden zu günstigeren Branchentarifverträgen beschäftigen zu können, ohne die Kontrolle über die Qualität der erbrachten Dienstleistungen in fremde Hände abzugeben.

¹⁴ Vgl. *S. Fleßa*, *Arme habt ihr allezeit! Ein Plädoyer für eine armutsorientierte Diakonie*, Göttingen 2003, bes. 163-171.

nanzierung solcher Aufgaben verwenden, die dem eigenen diakonischen Auftrag entsprechen, sich ökonomisch aber nicht profitabel betreiben lassen.¹⁵ Auf diesem Wege könne die Diakonie wieder ein klares, aus ihrem Angebot erkennbares Profil der Armutsorientierung zurückgewinnen und sich wieder denen zuwenden, die von keiner anderen Seite Hilfe erhalten würden.¹⁶ Fleßas Vorschlag ist von diakoniewissenschaftlicher Seite als zu weitgehend kritisiert worden, würde er doch bedeuten, dass sich die Diakonie aus vielen ihrer zentralen Aufgabengebiete fast vollständig zurückziehen müsste, in denen sie jetzt noch durch ihre Art des Umgangs mit denjenigen, denen sie dient, auch Qualitätsstandards sichert, die ohne Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft im härter werdenden Wettbewerb schnell in Frage gestellt werden würden.¹⁷ Fleßa hat aber mit seiner provokanten Anfrage deutlich den Finger in die Wunde gelegt, dass diakonische Unternehmungen gerade dort, wo sie mit Gewinn arbeiten, deutlich machen müssen, inwiefern dies zum diakonischen Profil des Gesamtunternehmens stim-

¹⁵ Vgl. S. Fleßa, *Helfen hat Zukunft. Herausforderungen und Strategien für karitative und erwerbsorientierte Sozialleistungsunternehmen*. Mit 53 Abbildungen und 10 Tabellen, Göttingen 2006, bes. 222–236, der dabei durchaus drastisch formulieren kann: »Ob sich der Leser diesem Vorschlag einer Arbeitsteilung zwischen kommerziellen und karitativen Trägern anschließt oder ihn als Zumutung zurückweist, ist im Rahmen dieses Buches über strategisches Management von geringer Bedeutung. Entscheidend ist vielmehr, dass die Führungskräfte der Sozialleistungsunternehmen den Prozess der Alternativengenerierung ermöglichen und fördern, der – als Inbegriff des strategischen Denkens – keine Tabus kennt und es auch wagt, ›heilige Kühe‹ zu schlachten. Erst wenn diese ›Kühe‹ gekeult sind, wird wieder Platz im ›Stall‹ für neues, dem eigenen Zielsystem besser entsprechendes ›Milchvieh.« (a. a. O., 235 f.)

¹⁶ Vgl. S. Fleßa, *Armutsorientierung in der Diakonie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen eines diakonischen Leistungsprogramms*, in: V. Hermann (Hg.): *50 Jahre Diakoniewissenschaftliches Institut. Ergebnisse und Aufgaben der Diakoniewissenschaft*, DWI-Sonderband 5, Heidelberg 2005, 70–90, bes. 90.

¹⁷ Vgl. E. Hauschildt, *Hilft die Diakonie den Falschen? Zu den Prämissen von Steffen Fleßas »Plädoyer für eine armutsorientierte Diakonie« und ihre Position im sog. »Dritten Sektor«*, in: PTh 95 (2006), 477–492, der zu Fleßas Vorschlag anmerkt: »Ein Interesse der Gesellschaft daran, zu einer durchgängigen Versorgung mit profitorientierten Unternehmen zu kommen, ist allerdings kaum anzunehmen. Denn der Sozialstaat muss ohnehin das soziale Handeln in Zusammenarbeit mit anderen organisieren und er muss ohnehin Wertsetzungen vornehmen. Warum sollte diese Aufgabe qualitativ besser bewältigt werden, wenn sich die wertorientierten Einrichtungen aus dem Sozialmarkt zurückziehen und nur die kommerziellen Anbieter bleiben?« (a. a. O., 488) H.-J. Benedict, *Wie ist die Armutsorientierung der Diakonie zu verwirklichen? Eine kritische Auseinandersetzung mit Steffen Fleßa*, in: PTh 95 (2006), 462–476 hingegen betont insbesondere die Notwendigkeit eines starken diakonisch-politischen Engagements einer armutsorientierten Diakonie anstelle eines Rückzugs aus zentralen Tätigkeitsfeldern.

mig ist, bzw. die Erbringung bestimmter diakonischer Dienstleistungen überhaupt erst ermöglicht.

Die Diakonie hat nicht nur eine lange Tradition in bestimmten Feldern ihrer sozialen Arbeit, sie hat auch eine Tradition, wirtschaftlich nicht ausfinanzierte Arbeitsfelder neu zu erschließen und über Spendengelder und ehrenamtliches Engagement Hilfssysteme aufzubauen, die über staatliche Steuermittel oder soziale Sicherungssysteme nicht ausfinanziert und nach rein ökonomischen Prinzipien auch nicht erfolgreich betreibbar wären. Nicht umsonst gehört es zu den Gründungserzählungen der institutionellen Diakonie, dass August Hermann Francke mit 4 Talern und 16 Groschen begann, ein Waisenhaus in Glaucha bei Halle aufzubauen, das letztlich auch durch die Kombination mit wirtschaftlich erfolgreichen Betriebsteilen zu einer innovativen und erfolgreichen Ausbildungsstätte für viele Kinder werden konnte, denen ansonsten der Zugang zur Bildung versagt geblieben wäre.¹⁸ Der Mut zu nicht von Kostenträgern ausfinanzierten, sondern spendenbedürftigen Bereichen des eigenen Angebots kann ein prägendes Element einer diakonischen Corporate Identity sein.¹⁹ Wenn sich ein Diakonieunternehmen erkennbar dafür einsetzt, notwendige Arbeit auch dann zu leisten, wenn es keine gesicherte Finanzierung dafür gibt, ermöglicht dies auch die Rechtfertigung, dass die dafür notwendigen Mittel anderweitig erwirtschaftet oder über Spenden eingeworben werden müssen.

Es geht letztlich um die Klärung der »Mission«, also des Auftrags eines Diakonieunternehmens und seiner zentralen Angebote im sozialen Bereich. Wie rechtfertigt sich die Gesamtaufstellung des Unternehmens angesichts seines Kernauftrages? Wie kann in einer gemischten Struktur des Gesamtportfolios eines diakonischen Unternehmens eine klar erkennbare, diakonische Schwerpunktsetzung erfolgen, die die diakonische Profilierung des Gesamtunternehmens prägt? Diese Frage so zu klären, dass die Antwort darauf nach innen und außen überzeugend kommuniziert werden kann, ist eine der Voraussetzungen zur Gestaltung eines erkennbaren diakonischen Profils auf der Ebene seiner grundlegenden Portfoliostruktur.

¹⁸ Vgl. Franckes Bericht über die Anfänge seiner Arbeit in *H. Krimm*, Quellen zur Geschichte der Diakonie. Bd. 2: Reformation und Neuzeit, Stuttgart 1963, 109.

¹⁹ Vgl. *R. Dziewas*, Kommunikation des Erbarmens. Zum Proprium der Diakonie in der modernen Gesellschaft, in: *ders. (Hg.)*, Gerechtigkeit und gute Werke – Die Bedeutung diakonischen Handelns für die Glaubwürdigkeit der Glaubenden, Neukirchen-Vluyn 2010, 93–111, bes. 101f.

4 DIAKONISCHE IDENTITÄT ÜBER LEITBILDPROZESSE ENTWICKELN

Der Sinn und Nutzen von Leitbildprozessen wird in der diakoniewissenschaftlichen Literatur durchaus unterschiedlich bewertet. Während die einen die klärende Funktion eines Leitbildes für die Unternehmensidentität hervorheben, sprechen Kritiker vom Leitbild auch schon einmal als »Leid-Bild« weil am Ende alle daran leiden, dass den im Leitbild erhobenen Forderungen in der Wirklichkeit niemand entsprechen kann, oder vom »Light-Bild«, weil am Ende oftmals ein Leitbild an der Wand hängt, das zwar die Zustimmung aller findet, aber nicht wirklich etwas am Leben in der Einrichtung verändert.²⁰ All diese Sichtweisen haben ihre Berechtigungen insofern sie Erfahrungen reflektieren, die nicht nur die Diakonie mit der Entwicklung von Leitbildern gemacht hat. Seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts haben viele Diakoniewerke einen Leitbildprozess durchlaufen und auch das Diakonische Werk hat im Jahr 1997 ein Leitbild verabschiedet, das im Kontext der Denkschrift zum 150-jährigen Jubiläum der modernen Diakonie veröffentlicht wurde.²¹

Ein gutes Leitbild sollte kurz, prägnant und eindrücklich sein und im Idealfall die wesentlichen Elemente der Unternehmensidentität wiedergeben. Wenn vor den Augen des Lesers ein positiver Gesamteindruck über das Unternehmen sowie seine zentralen Aufgaben und Werte entsteht, der Leser also ein konkretes Bild von der angestrebten Corporate Identity einer Organisation erhält, erfüllt das Leitbild seine Funktion, sowohl anleitendes Vorbild zu sein, als auch ein nicht unrealistisches Bild des aktuellen Unternehmens zu zeichnen.²² Gute Leitbilder müssen kurz und prägnant genug sein, um sie für Schulungen und Broschüren verwenden zu können, sollen gleichzeitig aber so umfassend formuliert sein, dass sie auch komplexe Organisationen in ihrer Gesamtheit darstellen. Sie sollen zugleich Orientierung geben und das Bestehende legitimieren, also einerseits zur Veränderung und Verbesserung anregen, und andererseits die gelebte Unternehmensidentität repräsentieren.²³ Es ist diese in sich widersprüch-

²⁰ Vgl. A. Heller / K. Heimerl / H. Zimmer-Seitz, Erfolgreiche Leitbildentwicklung, in: A. Heller / T. Krobath (Hg.), OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg im Breisgau 2003, 268-277, bes. 268 f.

²¹ Vgl. C. Coenen-Marx, Art. »Leitbild«, in: ESL, Neuausgabe 2001, 952 f.

²² Vgl. A. Heller / K. Heimerl / H. Zimmer-Seitz, Erfolgreiche Leitbildentwicklung, 270f.

²³ Vgl. O. Haußecker, Unternehmenskultur durch Leitbildentwicklung und werteorientierte Qualitätsmanagementsysteme, in: B. Hoffmann (Hg.), Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Mit Beiträgen von B. Baberske-Krohs, C. Coenen-Marx, O. Haußecker, B. Nothnagel und D. Rasch, Stuttgart 2008 [Diakonie 2], 132-151, benennt sogar fünf Hauptfunktionen eines Leitbildes: »Darstellung der Vision, der Werte und Zielsetzungen (Orientierungsfunktion), Stärkung der Legitimation und Innovation nach innen

liche Erwartung an ein Leitbild, die dazu führt, dass im Rückblick häufig der Prozess der Leitbilderarbeitung positiver bewertet wird, als das Ergebnis selbst. Und so steht am Ende oft ein Leitbild, das wenig bewirkt,²⁴ aber solange offiziell Gültigkeit behält, bis neue Herausforderungen oder Veränderungen im Unternehmen im Management den Wunsch hervorrufen, sich wieder einmal neu gemeinsam mit den Mitarbeitenden über das Leitbild des Unternehmens zu verständigen. In der Zwischenzeit hängt das Leitbild irgendwo an Wänden, hat eine eigene Seite im Internetauftritt der Einrichtung, spielt aber ansonsten eine eher untergeordnete Rolle in der Unternehmenskommunikation, weshalb aus ökonomischer Perspektive die Frage angebracht erscheint, inwieweit der nicht unerhebliche personelle und zeitliche Aufwand für die gemeinsame Entwicklung eines Unternehmensleitbildes in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis steht.

Wie auch bei anderen Change Management Prozessen ist auch bei einer Leitbildentwicklung der Prozess für die Unternehmensidentität mitunter entscheidender als das ausformulierte Ergebnis. Wird wirklich ein großer Teil der Mitarbeiterschaft an der Erarbeitung beteiligt, wächst im Unternehmen bei vielen von ihnen das Bewusstsein für das eigene Profil der Einrichtung. Mitarbeitende, die sonst nur ihren eigenen Bereich sehen, werden auf einmal herausgefordert, das gesamte Unternehmen in den Blick zu nehmen, sich Gedanken darüber zu machen, worin dessen Alleinstellungsmerkmale verglichen mit anderen Einrichtungen liegen und wohin es sich entwickeln soll. In den Meetings und Workshops, in denen die Grundaussagen und Formulierungen des Leitbildes erarbeitet werden, oder wenn vorliegende Entwürfe kritisch diskutiert werden, besteht zudem hierarchieübergreifend die Möglichkeit, die Differenzen zwischen dem geforderten Sollen und dem Sein deutlicher zu benennen, als dies ansonsten im Tagesgeschäft möglich ist. Nicht nur bei den Führungskräften und Trägervertretern kann dadurch im Zuge der Leitbildentwicklung ein realistischeres Bild ihrer eigenen Einrichtung entstehen, sondern es kann auch bei den Mitar-

und außen (Motivationsfunktion), Schaffung von Spielregeln und Handlungsmaßstäben (Kordinierungsfunktion), Förderung der Motivation und Identifikation aller Tätigen (Integrationsfunktion), Unterstützung der gemeinsamen Weiterentwicklung (Zukunftsfunktion)« (a. a. O., 135). Dazu soll dieses aber »kurz im Umfang und einprägsam in der Sprache« (ebd., Anm. 4) sein.

²⁴ So auch *J. Degen*, Gesellschaftlicher Wandel und Unternehmensentwicklung in der Diakonie, Vortrag in Mönchengladbach am 21. November 1997: »Die in Mode gekommene Erarbeitung von Leitbildern in der Diakonie bewirkt bezüglich der Produktidentität der Dienstleistungen nur sehr wenig, weil diese Leitbilder in der Regel nicht mit konkreten Anforderungen an das Unternehmenskonzept des Sozialunternehmens verbunden werden.« (zitiert nach *R.-G. Quasdorff*, Wie Diakonieunternehmen erfolgreich am Markt bestehen können, 66)

beibern ein Verständnis dafür wachsen, warum manche Idealvorstellungen auch dann nicht aufgegeben werden sollen, wenn ihre Umsetzung aufgrund fehlender finanzieller oder struktureller Rahmenbedingungen aktuell noch nicht abzusehen ist. Im Zuge der Leitbilderarbeit interagiert das Management eines Unternehmens im Idealfall mit seinen Mitarbeitenden auf eine Art und Weise, die von der Mitarbeiterschaft als wertschätzende Beteiligung an der gesamten Unternehmensentwicklung erlebt wird.²⁵ Dies kann die Motivation fördern, sich für das Unternehmen als Ganzes zu engagieren, es kann aber auch Enttäuschungen produzieren, wenn nach dem intensiven Miteinander der Leitbildentwicklung wieder der Alltag einzieht und die in das Leitbild gesetzten Erwartungen enttäuscht werden.

Hier liegt ein wesentliches Problem von Leitbildentwicklungsprozessen. Die Erwartungen, die an die Wirkung des Leitbildes kommuniziert werden, sind häufig unrealistisch und widersprüchlich. Ein kurzes, prägnantes Leitbild kann nicht zugleich für alle unterschiedlichen Bereiche des Unternehmens handlungsleitend wirken. Ein Leitbild, das in einem Prozess vielfacher Redaktion und Diskussion glattgeschliffen wurde, bis möglichst alle zustimmen können, wird keine massiven Veränderungen mehr auslösen, die über das hinausgehen was in diesem Prozess bereits angestoßen wurde. Die knappe Form und die Funktion des Leitbildes bedingt, dass es im Ergebnis letztlich unkonkret und weich formuliert sein wird, damit aber keine klaren Erwartungen mehr hervorruft und auch nur noch bedingt handlungsleitend wirkt. Dies führt zu einem weiteren Problem: Die Umsetzung eines Leitbildes in die Praxis des Alltages lässt sich nur schwer evaluieren. Wie will man die Erfüllung unklarer Erwartungen nachweisen bzw. Defizite der Umsetzung herausfinden, wenn im Leitbild letztlich nicht deutlich gesagt wird, was eigentlich genau gefordert ist? Aus diesem Grund findet selbst dort, wo das neu erarbeitete Leitbild auf verschiedenen Wegen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommuniziert wird, nur selten eine kritische oder gar kontinuierliche Überprüfung seiner Auswirkung auf das Alltagsgeschäft statt.

²⁵ Vgl. die Darstellung eines umfassenden Leitbildprozesses bei *M. Fischer*, Identität im Wandel. Mit Leitbildern Werte in Werke einstiften, in: *A. Heller / T. Krobath (Hg.)*, OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg im Breisgau 2003, 278–293.

5 DIAKONISCHE IDENTITÄT DURCH WERTEMANAGEMENT KONTROLLIEREN

Während das Management von Leitbildprozessen in diakonischen Unternehmen darauf abzielt, die diakonische Identität als Ganzes zu erfassen und dafür in Kauf nimmt, unkonkret zu bleiben, kann sich ein diakonisches Wertemanagement darauf ausrichten, in einem Wertekanon konkrete Erwartungen zu formulieren, deren Umsetzung sich anschließend auch überprüfen lässt.²⁶ Es geht letztlich darum, in einem kontinuierlichen Prozess der Werteorientierung konkrete Idealvorstellungen zu kommunizieren, also klare Erwartungen zu wecken, deren Erfüllung in einem Wertecontrolling auch evaluiert werden kann und so die Werteorientierung des Unternehmens glaubhaft macht.

Ein für das gesamte Unternehmen verbindlicher Wertekanon kann nicht vom Träger vorgegeben werden, er muss, ebenso wie ein Leitbild, aus den Wertvorstellungen der Mitarbeiterschaft heraus entwickelt werden. Dies gelingt am ehesten über Arbeitsgruppen, in denen sowohl die im Unternehmen vertretenen Berufsgruppen, als auch die verschiedenen Wertevorstellungen vertreten sind, die es in der Mitarbeiterschaft gibt.²⁷ Dies bedeutet, dass z. B. in einer konfessionellen Einrichtung in den neuen Bundesländern neben kirchlichen Trägervertretern von vornherein auch Mitarbeiter an der Werteformulierung beteiligt werden sollten, die eine atheistische Prägung mitbringen, oder dass in einer multikulturell zusammengesetzten Mitarbeiterschaft auch Vertreter anderer Religionen am Wertekanon des Unternehmens mitschreiben dürfen. Auf diese Weise kann es gelingen, Werte zu formulieren, die die gesamte Mitarbeiterschaft sich anschließend auch aus Überzeugung zu eigen macht und nicht nur, weil sie weiß, dass es der Träger so wünscht.²⁸

Für die Erarbeitung eines Wertekanons bestehen andere Rahmenbedingungen als für die Formulierung eines Leitbildes. Der vorgeschlagene Wertekanon muss nicht in knapper Form die bestehende Unternehmensidentität widerspiegeln, sondern er kann gezielt handlungsleitende Aussagen für alle relevanten Bereiche des Unternehmens umfassen, kann damit auch durchaus etwas um-

²⁶ Vgl. R. Dziewas, Ganzheitlich heilen. Eine missionarische Herausforderung für die Diakonie, in: *Evangelisches Missionswerk in Deutschland (Hg.)*, »Komm, heiliger Geist, heile und versöhne!« Auf dem Weg zur Weltmissionskonferenz in Athen 9. bis 16. Mai 2005, Hamburg 2005 [Weltmission heute 59], 93–107, sowie ders., Wie organisiert man Werte? Strategisches Wertemanagement im Gesundheitswesen, in: *ChrisCare 1* (2010), H. 3, 20–21.

²⁷ Vgl. zu den Möglichkeiten eines strukturierten Vorgehens zur Erarbeitung eines Wertekanons: S. Dinge / A. Heller, Wertemanagement in konfessionellen Krankenhäusern, in: A. Heller / T. Krobath (Hg.), *OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*, Freiburg im Breisgau 2003, 381–403.

²⁸ Vgl. R. Dziewas, Ganzheitlich heilen, 97f.

fangreicher sein als ein Leitbild. Bei Gesundheitseinrichtungen wären daher z. B. nicht nur, wie in einem Leitbild, mit Verweis auf das christliche Menschenbild die Grundhaltung im Bezug zu den Patientinnen und Patienten zu umschreiben, sondern konkrete Erwartungen an eine patientenorientierte Kommunikation zu formulieren, wie die Selbstverpflichtung zu einer ehrlichen Information und Aufklärung, zur Wahrung des Selbstbestimmungsrechtes der Patienten in allen Phasen der Therapie und die Bereitstellung von seelsorgerlicher Begleitung für den Sterbeprozess. Außerdem könnten der gewünschte Stil der Mitarbeiterführung, die Transparenz wirtschaftlicher und organisatorischer Entscheidungen von Verwaltung und Geschäftsführung oder konkrete Erwartungen an Kooperationspartner in einem solchen Wertekanon vorkommen. Darüber hinaus könnten nicht selbstverständliche Leistungen und Strukturen des Unternehmens, z. B. die Arbeit eines klinischen Ethikkomitees oder die Verpflichtungen zum Sponsoring kultureller Veranstaltungen oder zur Unterstützung bestimmter sozialer Aufgaben, über den Wertekanon als für das diakonische Profil des Unternehmens bedeutsam herausgestellt werden. Ein so gemeinsam erarbeiteter Wertekanon aber braucht anschließend die ausdrückliche Zustimmung der Mitarbeiterschaft, bevor er für verbindlich erklärt werden kann. Dabei ist es sinnvoll, wenn die Mitarbeitenden in einer anonymen Abstimmung alle Werte einzeln annehmen oder ablehnen können. Nur so ergibt sich von Anfang an ein klares Bild darüber, wie die Zustimmung der Mitarbeiterschaft zu den einzelnen Werten im Detail aussieht.²⁹

Wie bei der offiziellen Beschlussfassung über ein Leitbild weckt auch ein Inkraftsetzen eines offiziellen Wertekanons Erwartungen. Diese allerdings sind deutlich konkreter. Die Mitarbeiter erwarten nun vom Management, dass es die festgelegten Werte bei Entscheidungen berücksichtigt, und die Leitung erwartet von der Mitarbeiterschaft, dass genau diese Werte im Alltag umgesetzt werden. Dabei sind sich alle Seiten bewusst, dass zwischen den formulierten Werten und der Realität eine Differenz besteht. Man weiß, was man gemeinsam erreichen will, kommuniziert allerdings zugleich auch, dass man bis dahin noch ein gutes Stück Weg zurückzulegen hat. Ein konkreter Wertekanon hat also, stärker als ein Leitbild, Orientierungscharakter und eignet sich nur insofern dazu, die Unternehmensrealität zu repräsentieren, als ein Unternehmen mit seinem Wertekanon offen legt, wonach man strebt und an welchen Zielen man sich im Alltag orientiert. Damit die Differenz zwischen Werten und Realität nicht nur erlitten wird, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter nicht nur mit den gemeinsamen Werten vertraut gemacht werden, sondern dass gezielt Maßnahmen abgeleitet werden, die der bestehenden Diskrepanz zwischen Werten und Realität entgegenwirken sollen. Alle Beteiligten müssen spüren, dass man sich gemeinsam bemüht, so

²⁹ Vgl. R. Dziewas, *Ganzheitlich heilen*, 100.

weit es unter den gegebenen Umständen möglich ist, zur Realisierung der Wertvorstellungen beizutragen. Wenn die Unternehmensstrategie und die Maßnahmenplanung erkennbar an den gemeinsamen Werten ausgerichtet werden, schafft dies eine Glaubwürdigkeit der Wertebasis, auch wenn nicht alles umgesetzt werden kann, was wünschenswert wäre.

Auch ein konkret formulierter Wertekanon verhindert nicht, dass es Mitarbeitende geben kann, die sich der Werteorientierung eines Unternehmens bewusst verweigern. Dies muss gar nicht demonstrativ geschehen, es kann auch in einer Nicht-Beachtung der Werte bei Entscheidungsprozessen oder einem fehlenden Engagement für die Werteumsetzung zum Ausdruck kommen. Dabei ist es für die im Corporate Behaviour erlebbare Corporate Identity besonders fatal, wenn die mittlere Managementebene, die den Alltag einer Einrichtung prägt und gestaltet, sich ungestraft über eigentlich geltende Werte hinwegsetzen kann. Bleibt eine solche mangelnde Berücksichtigung der Werte ohne Konsequenzen, wird dadurch die Gültigkeit des Wertekanonens grundsätzlich in Frage gestellt. Um dies zu verhindern, muss die Leitung erkennen können, wo im Unternehmen die Werteorientierung nicht überzeugend gelebt wird, braucht sie also ein Werteccontrolling.³⁰

Eine Möglichkeit, Schwachstellen der Werteumsetzung zu entdecken, sind Mitarbeiterumfragen zur Zustimmung und zur Erlebbarkeit der Werte im Arbeitsalltag. Werden die Mitarbeiter hinsichtlich aller Werte anonym befragt, ob sie erleben, dass diese im Alltag der Einrichtung gelten, lassen sich leicht die Bereiche identifizieren, in denen einzelne Werte permanent ignoriert werden, oder in denen bestimmte Werte weniger stark den Alltag prägen, als es in anderen Unternehmensbereichen möglich ist. Mit dieser Kenntnis kann eine Unternehmensleitung dann auch konkrete Maßnahmen für die Verbesserung der Werteorientierung in den betreffenden Arbeitsbereichen fordern und gezielt durchsetzen. Welche organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen, hängt sicherlich von der Größe und Komplexität der jeweiligen Einrichtungen ab. Bewährt hat sich sowohl die Ernennung und Schulung von Wertebeauftragten und deren regelmäßige Zusammenarbeit in interdisziplinären Werteteams als auch die Einbindung des Wertemanagements in das Qualitätsmanagement oder die Umsetzung von Maßnahmen zur Werteorientierung im Kontext von Managementsystemen wie einer Balanced Scorecard.³¹

³⁰ S. Dinges / A. Heller, Wertemanagement in konfessionellen Krankenhäusern, 399 f. sprechen diesbezüglich von einem »normativen Management«, das Anreize für wertekonformes Verhalten setzt und Sanktionen für nicht-erwünschte Handlungen einrichtet. »Gerade in der Überprüfbarkeit und in der Möglichkeit, Prozess und Wirkung einzuklagen zu können, liegt die Herausforderung und das Erfolgskriterium des Konzeptes WerteManagement [sic!].« (a. a. O., 400)

Ziel eines derartigen Wertecontrollings und Wertemanagements aber ist die langfristige Prägung der Unternehmenskultur und damit die dauerhafte Weiterentwicklung des diakonischen Profils eines Unternehmens. Allerdings ist auch bei einer konsequent vorangetriebenen Werteumsetzung die Versuchung groß, die Werte bereits nach kurzer Zeit wieder in Frage zu stellen, sei es, weil sich nicht unmittelbar sichtbare Verbesserungen im Alltag zeigen, sei es, weil mit der Zeit immer deutlicher wird, wo die Schwachstellen in der Werteorientierung des Unternehmens liegen. Erst wenn die Unternehmensführung über mehrere Jahre hinweg an den vereinbarten Werten festhält und ihre Umsetzung einfordert, erst wenn die zweite Ebene des Unternehmens entdeckt hat, dass das eigene Vorankommen im Unternehmen auch von einer erfolgreichen Werteumsetzung im eigenen Bereich abhängt, erst dann werden die Werte zu einem langfristig prägenden Bestandteil der Unternehmenskultur und zu festen Zielpunkten für die Alltagsgestaltung einer Einrichtung. Erst wenn sie in diesem Sinne etabliert sind, also nicht mehr in Frage gestellt wird, dass die Werte das diakonische Profil eines Unternehmens erkennbar langfristig prägen, kann der Wertekanon auch ergänzt, überarbeitet oder aktualisiert werden, ohne dass die Gefahr besteht, dass dadurch die diakonische Werteorientierung an sich wieder aufs Spiel gesetzt wird.

6 DIAKONISCHE IDENTITÄT ÜBER PERSONALMANAGEMENT STÄRKEN

Angesichts der Vielfalt der Facetten einer Corporate Identity kommt dem Corporate Behaviour, dem identitätsspezifischen Verhalten aller, die mit dem Unternehmen identifiziert werden, eine besondere Bedeutung zu. Das beste Corporate Design, gute Leitbilder oder ein ausgefeilter Wertekanon nützen wenig, wenn das Verhalten der Mitarbeitenden, seien sie Führungskräfte oder Mitarbeitende an der Basis des Unternehmens, der kommunizierten Corporate Identity permanent widerspricht. Wenn es einer Organisation nicht gelingt, dem nach außen erlebbaren Verhalten seiner Mitarbeiterschaft eine leitbildkompatible Form zu geben, wie glaubwürdig können dann die anderen Aussagen des Leitbildes sein? Wenn unethisches Verhalten geduldet wird, wie sehr prägt dann der Wertekanon die anderen Aspekte des Organisationsalltags? Eine mit den Identitätsvorstellungen kohärente oder zumindest kompatible Prägung des Corporate Behaviour ist somit eine bleibende Herausforderung jeder aktiven diakonischen Unternehmensprofilierung. Diese beginnt bei den Führungskräften und muss sich über das mittlere Management bis an die Basis des Unternehmens

³¹ Vgl. dazu unten die Abschnitte 8. und 9.

durchsetzen lassen. Dabei können alle Elemente eines aktiven Personalmanagements im Gesamtunternehmen genutzt werden, wobei der Personalauswahl, der Personalführung und der Personalentwicklung besondere Beachtung zu schenken sein wird.

Die Gestaltung eines Mitarbeiterverhaltens, das der gewünschten Unternehmensidentität entspricht, beginnt bei den Führungskräften. Diese müssen sich zu einem leitbild- bzw. wertekonformen Verhalten in all ihren Aufgaben selbst verpflichtet fühlen, da sie im Unternehmensalltag niemand zur Einhaltung der Unternehmenswerte zwingen kann. Die Kontrollmöglichkeiten der Aufsichtsgremien erstrecken sich zumeist nicht auf das operative Geschäft der Führungskräfte, sondern nur auf deren strategische Entscheidungen. Daher ist es wichtig, bei der Unternehmensprofilierung die Führungsebene möglichst weitgehend in die Erarbeitung von Leitbild oder Unternehmenswerten einzubeziehen, denn an der Konsequenz, mit der das Führungspersonal und die Leitungsgremien anschließend die Umsetzung der Werte einfordern, fördern und selbst vorleben, hängt ein großer Teil der Wirkung, die diese Unternehmensleitlinien im weiteren Entwicklungsprozess des Gesamtunternehmens entfalten können.³² Wo dies nicht gelingt, bleiben dem Unternehmensträger vor allem zwei Chancen: Er kann bei der Neubesetzung von Führungspositionen Mitarbeitende auswählen, die zu einer aktiven Förderung der Unternehmensidentität in ihrem Verantwortungsbereich motiviert sind, oder die vorhandenen Führungskräfte durch verpflichtende Schulungen zu einem entsprechenden Führungsverhalten befähigen. In kirchlichen und diakonischen Einrichtungen versucht man Ersteres zumeist über die Berufung von Führungskräften zu erreichen, die der eigenen Konfession angehören und dieser möglichst auch durch aktives Engagement verbunden sind. Dabei erwartet man oft unausgesprochen, dass die Kirchenmitgliedschaft eine Garantie für ein identitätsförderndes Verhalten darstellt, oder dieses zumindest wahrscheinlicher macht. Allerdings dürften im Kontext der Auswahl leitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine intensive Kommunikation der Unternehmenswerte und gezielte Fragen nach deren idealer Umsetzung in den eigenen Verantwortungsbereich eine bessere Gewähr bieten, Führungskräfte zu finden, die nicht nur fachlich kompetent, sondern auch dazu befähigt sind, sich positiv bei der Gestaltung der Unternehmensidentität einzubringen, selbst wenn ihre Konfession, Religion oder Weltanschauung nicht der des Trägers entspricht. Im Zweifelsfall sollte eine diakonische Einrichtung lieber Mitarbeitende einstellen, die aus Überzeugung die Unternehmenswerte mittragen, als solche, die zwar formal die richtige Kirchenzugehörigkeit aufweisen, deren innerliche Positionierung zur Unternehmensidentität aber zweifelhaft bleibt.³³ Ein Unternehmen, das bei der eigenen Führungskräfteauswahl die Unternehmenswerte

³² Vgl. S. Dinges / A. Heller, Wertemanagement in konfessionellen Krankenhäusern, 388.

nicht als zentralen Maßstab bei der Entscheidungsfindung einsetzt, behindert letztlich deren Durchsetzung in den betreffenden Verantwortungsbereichen und stellt die Bedeutung der Unternehmensidentität bereits im Kern der Unternehmensführung in Frage. In jedem Fall aber werden neue Mitarbeitende in Führungspositionen eine intensive Schulung brauchen, in der ihnen die gewachsene und die gewünschte Profilierung des Unternehmens nahegebracht, der erwartete Führungsstil und Kriterien für die eigene Mitarbeiterauswahl und -förderung vermittelt werden. Nur unter solchen Rahmenbedingungen wird sich eine konsistente Entwicklung der Unternehmensidentität auch bei Wechseln auf der Führungsebene sicherstellen lassen.

Für die konsequente Umsetzung einer Leitbild- oder Werteorientierung der gesamten Mitarbeiterschaft ist vor allem die zweite Ebene der Führungskräfte zuständig, die den Alltag in den einzelnen Unternehmensbereichen organisiert und die Vorgaben der Leitungsgremien umsetzen und im Detail ausgestalten muss. Auch die Mitarbeitenden dieser Führungsebene brauchen Schulungen, damit sie die Erwartungen kennen lernen können, die an sie hinsichtlich ihrer Beteiligung an der Identitätsentwicklung des Unternehmens gestellt werden. Zudem können Führungskräfte in gemeinsamen Schulungen Möglichkeiten für die Umsetzung der unternehmensspezifischen Wertvorstellungen austauschen und für den Umgang mit Mitarbeitenden, für die sie Verantwortung tragen, ein zum diakonischen Profil der Einrichtung kompatibles Führungsverhalten einüben. Darüber hinaus können sie auf diesem Wege dazu befähigt werden, bei der Suche nach Führungskräftenachwuchs im eigenen Bereich Mitarbeitende gezielt zu fördern, die sich werte- bzw. leitbildkonform verhalten und das Potential zeigen, zukünftig auch in Führungspositionen das diakonische Profil des Unternehmens zu fördern und mitzugestalten.³⁴

³³ Vgl. *B. Hoffmann*, Grundlagen diakonischer Unternehmenskultur, in: *dies. (Hg.)*, Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Mit Beiträgen von B. Baberske-Krohs, C. Coenen-Marx, O. Haußecker, B. Nothnagel und D. Rasch, Stuttgart 2008 [Diakonie 2], 14–36, die mit Blick auf Ostdeutschland formuliert, dort könne »das Kriterium ›Kirchenzugehörigkeit‹ nicht mehr als generelles Einstellungskriterium fungieren, weil es gar nicht genug qualifizierte BewerberInnen mit Zugehörigkeit zu einer christlichen Kirche im Sinne der Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen (AeK) in der Bundesrepublik gibt« (a. a. O., 30), und ganz allgemein aus der modernen Vielfalt möglicher Wertebegründungen die Konsequenz zieht: »Es müssen aber Möglichkeiten dafür gefunden werden, dass Menschen in der Diakonie arbeiten können, die den christlichen Glauben als Basis der Werte (noch) nicht teilen können oder wollen – solange sie sich an diesen Werten trotzdem orientieren und danach handeln können.« (a. a. O., 30f.)

³⁴ Vgl. *B. Hoffmann*, Grundlagen diakonischer Unternehmenskultur, 33: »Nicht nur Führungskräfte tragen und prägen Kultur; auch Mitarbeitende, die Meinungsführer sind oder schon lange im Unternehmen sind und damit als Traditionsträger fungieren haben Einfluss

Jedoch lässt sich im Kontext des Personalmanagements nicht nur durch die Hierarchieebenen des Unternehmens hindurch eine aktive Umsetzung der Unternehmensidentität in ein kompatibles Corporate Behaviour sicherstellen. Die Werte der eigenen Einrichtung und das diakonische Profil des Gesamtunternehmens sollten auf allen Ebenen Teil von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen sein. So können Mitarbeitende ein Feedback erhalten, inwieweit ihr Verhalten am Arbeitsplatz den werteorientierten Erwartungen des Unternehmens an seine Mitarbeitenden entspricht und wo diesbezüglich Entwicklungs- und Schulungsbedarf entsteht. Dementsprechend können individuelle Zielvereinbarungen und die bereichsspezifische Personalentwicklungsplanung für Mitarbeitende neben fachlichen Vorgaben und Absprachen auch solche beinhalten, die den Bereich der Unternehmenswerte betreffen. Gerade Mitarbeitende, die die Möglichkeit zu einer Karriereentwicklung im eigenen Unternehmen oder im eigenen Unternehmensverbund erhalten sollen, können so zur Unterstützung einer nachhaltigen Umsetzung der Werteorientierung gezielt geschult und zur Mitarbeit an der Weiterentwicklung des diakonischen Unternehmensprofils befähigt werden.

Im Idealfall wird deutlich, dass die Unternehmenswerte bzw. das Unternehmensleitbild auch ein integraler Bestandteil des Personalmanagements auf allen Ebenen sind. Denn damit gewinnt das ausformulierte diakonische Profil einen hohen Stellenwert für das Alltagsverhalten aller Mitarbeitenden und trägt so direkt zur Entstehung eines eindeutigen, wertekompatiblen und erkennbaren Corporate Behaviours der Mitarbeiterschaft und aller Unternehmensrepräsentanten bei.

7 DIAKONISCHE IDENTITÄT ÜBER SPIRITUALITÄTSPRÄGUNG UNTERSTÜTZEN

Es gehört zu den Erwartungen an kirchliche und diakonische Einrichtungen, dass in ihnen eine Spiritualität gepflegt und gelebt wird, die sich positiv auf den Umgang mit Menschen auswirkt, die sich der Einrichtung in einer schwierigen Lebenssituation anvertrauen. Diese Erwartungshaltung zielt aufzunehmen und durch eine gestaltete Unternehmensspiritualität zu beantworten, ist besonders für die diakonischen Einrichtungen eine Herausforderung, die z. B. in den neuen Bundesländern oder in westdeutschen Großstädten in ihrer Mitarbeiterschaft mit einer vielfältigen konfessionellen, weltanschaulichen oder auch

auf die Weitergabe und die Gestaltung von Unternehmenskultur. Führungskräfte stehen daher vor der Frage: Wie wird kulturgerechtes und diakonische Unternehmenskultur förderndes Verhalten belohnt und gefördert? Wertschätzende Würdigung und Be- und Entlohnung (nicht nur im materiellen Sinn!) zeigen allen Beteiligten im Unternehmen am deutlichsten, welche Verhaltensweisen gewünscht oder unerwünscht sind.«

multireligiösen Prägung von Glaubensüberzeugungen und Sinndeutungen rechnen müssen.³⁵ Dennoch können Diakonieunternehmen aufgrund ihrer Identität als kirchlich getragene oder der Kirche verbundene Einrichtungen nicht darauf verzichten, eine unternehmensspezifische Spiritualität auszubilden und diese im Sinne ihres Profils zu prägen.

Während im angelsächsischen Kontext der Begriff »Spirituality« eher protestantisch individualistisch gefüllt ist, und die persönliche Frömmigkeit des Einzelnen, seine innere Einstellung und Hinwendung zu Gott bzw. seine privat gelebte Praxis mit Transzendenzbezug bezeichnet,³⁶ kann der französische Begriff »Spiritualité« auch die religiöse Lebenspraxis einer Gemeinschaft mit ihren Regeln, Gebetszeiten und spezifischen Kommunikationsformen bezeichnen.³⁷ Spiritualität in diesem Sinn ist ein kollektives Geschehen, eine Art und Weise des Miteinanders, in der der Transzendenzbezug des Lebens ganzheitlich zum Ausdruck kommt. Es geht bei Spiritualität in diesem Sinn nicht in erster Linie um die Frömmigkeit und Glaubensüberzeugungen einzelner Personen, sondern um den das Zusammenleben einer Gemeinschaft, einer Gruppe prägenden Geist (spiritus). Selbst wenn im individuellen Bereich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ebenso wie die Klienten, Patienten oder Bewohner diakonischer Einrichtungen ihre je persönlich unterschiedlichen Weltanschauungen oder religiösen Deutungen der Wirklichkeit haben und sich selbst mehr oder weniger als religiös oder spirituell einschätzen, kann in diakonischen Werken die Spiritualität der Einrichtung doch so gestaltet werden, dass in ihr ein anderer Transzendenzbezug gelebt wird, als in vergleichbaren säkularen Einrichtungen. Diakonie muss dafür nicht immer und an allen Stellen ihren Transzendenzbezug thematisieren, sie muss aber einen Rahmen gestalten, in dem alltägliches Handeln für spirituelle Deutungen und religiöse Aussagen anschlussfähig ist.³⁸

³⁵ Vgl. *B. Hoffmann*, Grundlagen diakonischer Unternehmenskultur, 30.

³⁶ Vgl. *T. Roser*, Resonanzen erzeugen: Der Beitrag von Krankenhausseelsorge zur Spiritualität in der Palliativversorgung, in: *Zeitschrift für medizinische Ethik* 56 (2010), 17–33, bes. 24.

³⁷ Vgl. *U. H. J. Körtner*, Für einen mehrdimensionalen Spiritualitätsbegriff: Eine interdisziplinäre Perspektive, in: *E. Frick / T. Roser (Hg.)*, Spiritualität und Medizin. Gemeinsame Sorge für den kranken Menschen, Stuttgart 2009 [Münchner Reihe Palliative Care 4], 26–34, bes. 28.

³⁸ So kann die Tätigkeit von Pflegenden im Kontext einer gestalteten Einrichtungsspiritualität als diakonische Kommunikation des Erbarmens gedeutet werden, da sie dem Wesen der Barmherzigkeit entspricht. Dies macht *K. Eriksson* deutlich, die betont, dass »das Pflegen Ausdruck der Nächstenliebe« sei und dass die Liebe zu den Leidenden der Kern jeder Pflege sei. »Wo sich Liebe und Leiden begegnen, entsteht Mitleiden, das wiederum die grundlegende ethische Motivation für alle Pflege ist: je mehr Mitleiden, desto mehr Pflege.« So *K. Eriksson*, *Caritas et passio – Liebe und Leiden – als Grundkategorie der Pflegewissen-*

Man kann, was im diakonischen Kontext die am häufigsten gewählte Form kommunizierter Kirchlichkeit ist, die Konfessionszugehörigkeit einer Einrichtung dadurch kenntlich machen, dass man eine Einrichtung eben St. Marien-hospital, Paul-Gerhardt-Stift oder Evangelisch-Freikirchliches Sozialwerk nennt. Wenn aber diakonische Einrichtungen zukünftig ihre Corporate Identity mit einer pluralistisch geprägten Mitarbeiterschaft gestalten müssen, wird der Fokus der Bemühungen darauf liegen müssen, erlebbar machen zu können, dass die Einrichtung nicht nur einen konfessionellen Namen trägt, sondern in ihr auch spürbar eine christlich geprägte Spiritualität gelebt wird. Eine solche diakonische Spiritualität aber lässt sich auf vielfältige Weise prägen.³⁹ Die Gestaltung von Räumen und Zeiten, die Verwendung von Bildern und Ritualen, von Texten und Farben, der gezielte Einsatz von Gerüchen, Licht und Musik, all dies kann zur Gestaltung einer Einrichtungsidentität als kirchliche Einrichtung verwendet werden.⁴⁰ Gibt es Räume für religiöses Handeln, Meditation und Gebet? Bringt ein Krankenhaus z. B. dadurch, dass es trotz Raumnot und Enge Räume für Gebet und Andacht freihält, zum Ausdruck, dass Spiritualität wichtig ist? Schon der im Patientenfaltblatt enthaltene Hinweis auf den Andachtsraum ist ein kleiner Baustein gestalteter Spiritualität. Das religiöse Bedürfnis nach Rückzug und Besinnung erhält einen Raum und Bedeutung zugewiesen in einem Haus, in dem sonst alles den Imperativen der Machbarkeit und der Effizienz untersteht.⁴¹ Und jeder weitere Verweis darauf, im Infokanal des Haussenders, durch Mitar-

schaft, in: *Th. Strohm (Hg.)*, Diakonie an der Schwelle zum neuen Jahrtausend. Ökumenische Beiträge zur weltweiten und interdisziplinären Verständigung, in Zusammenarbeit mit A. Leis, S. Koschmider, I. Reuter, V. Herrmann und der Forschungseinheit der Diakonie-Stiftung Lahti/Finnland, Heidelberg 2000 [Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg 12], 460–471, Zitate 461.

³⁹ Vgl. zum Folgenden auch: *R. Dziewas*, Diakonische Spiritualität als ökumenische Spiritualität, in: *Zeitschrift für Theologie und Gemeinde* 17 (2012), (im Erscheinen).

⁴⁰ Vgl. *B. Hofmann*, Feministische Spiritualität. Entdeckungen bei der Begegnung zweier Frauenkulturen, in: *B. Hofmann / M. Schibilsky (Hg.)*, Spiritualität in der Diakonie. Anstöße zur Erneuerung christlicher Kernkompetenz. Mit Beiträgen von C. Coenen-Marx, B. Hofmann, C. Schibilsky, M. Schibilsky, F. Steffensky und B. Wolf, Stuttgart 2001 [Diakoniewissenschaft 3], 27–45.

⁴¹ So auch *A. von Dressler*, Diakonie und Spiritualität. Impulse aus der Welt der Kommunen, Neukirchen-Vluyn 2006, 199, wenn er Anregungen von M. Josuttis zur Aussonderung heiliger Räume zusammenfassend formuliert: »1) Es ist zwar nicht Aufgabe des Raumes, als alternativer oder komplementärer Mittler neben Christus, dem allein diese Funktion zukommt, zu treten. Doch kann der Raum den Mittler vermitteln, ihn Leib und Seele nahe bringen, indem er wärmt, beheimatet und sammelt. 2) Inmitten der Betriebsamkeit diakonischer Herausforderung und Alltagsbewältigung ist er bezeichneter Anhalts-Punkt und heilsamer Unterbrechungs-Ort. ... 7) Spiritualität schafft und sucht Beheimatung: So ist es gut, der gemeinschaftlichen und individuellen Praxis einen konkreten Ort zu heiligen.«

beitende oder ehrenamtliche »Grüne Damen« kommuniziert und verstärkt diese spirituelle Botschaft.

Das räumliche Umfeld helfenden Handelns kann darüber hinaus durch christliche Symbole oder konfessionsspezifische Accessoires in den Gängen und Wartebereichen die Kirchlichkeit einer Einrichtung verdeutlichen. Die Bilder an den Wänden der Flure, die Kalenderblätter in den Patientenzimmern, farbige Fenster im Eingangsbereich, sie alle schaffen eine Atmosphäre, die Anregung zum Nachdenken, zum Einlassen auf neue, weitergehende Perspektiven geben kann. Dazu braucht es gar nicht immer Bibelverse und christliche Sinnsprüche auf jedem Kalenderblatt oder biblische Geschichten als Bildmotive, sondern ein abgestimmtes Konzept, das religiöse Assoziationen auslöst. Ungegenständliche Bilder, in denen immer wieder Kreuzmotive erkennbar sind, können im Kontext mit anderen Elementen ebenso die Kirchlichkeit einer Einrichtung unterstreichen wie Farben oder Mosaikformen, die an Kirchenfenster erinnern. Ein beleuchtetes Blumengesteck auf dem Tresen ist für sich genommen nichts Spirituelles, kann in Kombination mit einer in den Farben des Kirchenjahres gestalteten Decke und dem danebengestellten Wochenspruch aber Ausdruck einer kommunizierten kirchlichen Einrichtungsspiritualität sein.

Doch auch die in einer Einrichtung gestalteten Rhythmen des Lebens sprechen eine eigene Sprache. Gerade im Gesundheitswesen, in den Pflegeeinrichtungen und Kliniken hat der wirtschaftliche Druck zu einem Rund-um-die-Uhr-Betrieb geführt, der wenig Rücksicht auf die natürlichen Lebensgewohnheiten des Alltags nimmt. Auch hier können kirchliche Einrichtungen z. B. durch eine bewusste Gestaltung des Sonntags und von Tages-, Wochen- und Jahresrhythmen die spirituelle Dimension ihres diakonischen Handelns deutlich werden lassen.⁴² Dabei sind die Elemente relativ beliebig, sofern die Absicht erkennbar wird. Die Einladung zum Sonntagsgottesdienst auf dem Frühstückstablett wäre eine direkte Form der Sonntagskommunikation, aber auch die Wahl eines anderen Klangbildes in den Wartebereichen und den Fluren – z. B. sonntags klassische Musik statt des sanften Pop der Werktage –, die Änderung von Lichtverhältnissen oder die Verwendung von anders duftenden Ölen bei der Körperpflege

⁴² Vgl. zur Bedeutung von Rhythmen im Alltag für die diakonische Spiritualität vor allem *B. Hofmann*, Sind wir anders als die anderen? Diakonische Kompetenz entdecken und fördern, in: Diakonische Profile in der sozialen Arbeit. Tagung des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V., 3. bis 5. November 2000 in Berlin, Diakonie Dokumentation 01/01, 90–97 sowie *B. Hofmann*, Leben gestalten. Alltagsritualisierung als diakonische Kernkompetenz, in: *B. Hofmann / M. Schibilsky (Hg.)*, Spiritualität in der Diakonie. Anstöße zur Erneuerung christlicher Kernkompetenz. Mit Beiträgen von C. Coenen-Marx, B. Hofmann, C. Schibilsky, M. Schibilsky, F. Steffensky und B. Wolf, Stuttgart 2001 [Diakoniewissenschaft 3], 103–116.

könnte die besondere Bedeutung des Sonntags hervorheben und mit allen Sinnen erlebbar machen. Eine nur dem Sonntag vorbehaltene besondere Dekoration des Mittagessens, spezielle kulturelle Angebote an besonderen Sonntagen des Kirchenjahres, der bewusst erst zum 1. Advent herausgehängte Adventschmuck, eine mit speziellen Elementen der Besinnung unterlegte Gestaltung der Passionszeit, all dies kann eine Einrichtung als kirchliches Haus erkennbar machen und damit eine Rahmenspiritualität für die alltäglichen Prozesse diakonischer Hilfe liefern. Und warum sollte eine diakonische Einrichtung nicht zu den wichtigsten Festen Infoblätter für alle Patienten ausgeben, auf denen neben einer kurzen Erklärung jeweils die Bedeutung von Gründonnerstag, Karfreitag, Ostern, Pfingsten, dem Erntedankfest, dem Reformationstag, Allerheiligen, dem Buß- und Betttag oder dem Ewigkeitssonntag erklärt wird?

Jedes dieser Elemente für sich genommen schafft noch keine besondere diakonische Spiritualität des Hauses. Erst die kombinierte Umsetzung vieler dieser Möglichkeiten führt dazu, dass die Kirchlichkeit einer Einrichtung von einer gestalteten Spiritualität getragen wird, die sich dann auch auf den Alltag und das Miteinander in der Einrichtung auswirkt. Bei der Gestaltung einer erkennbaren Einrichtungsspiritualität könnte den in der Einrichtung tätigen Seelsorgerinnen und Seelsorgern eine besondere Bedeutung zukommen. Sie repräsentieren ohnehin häufig die Kirchlichkeit einer Einrichtung, verfügen über die notwendigen theologischen Kenntnisse und Kompetenzen, um eine christliche Spiritualität des Unternehmens auch den Mitarbeitenden nahe zu bringen und bei der Deutung von unbekanntem Symbolen und Motiven zu helfen.⁴³ Letztlich aber müssen alle Mitarbeitenden für das Konzept und die Bedeutung einer gestalteten Spiritualität des Hauses sensibilisiert werden. Auch Mitarbeitende, die selbst nicht Christen sind, sollten in der Lage sein, zu erklären, warum der Sonntag im Haus bewusst anders gestaltet wird als die anderen Tage der Woche. Auch sie sollten die Bedeutung der wichtigsten kirchlichen Feste kennen, damit sie diesbezüglich auskunftsfähig sind, auch wenn ihnen selbst die religiöse Dimension des Lebens nichts oder wenig bedeutet. Solche Auskunftsfähigkeit der Mitarbeiterschaft aber setzt regelmäßige Fortbildungen z. B. zum Kirchenjahr und den wesentlichen Motiven und Inhalten des Christentums voraus, die auch nichtkirchliche Mitarbeitende dazu befähigt, die grundlegenden Elemente der Unternehmensidentität als solche wertschätzend zu vertreten, auch wenn die persönliche Dis-

⁴³ Diese These vertritt sehr pointiert A. Jäger, Seelsorge als Funktion diakonischer Unternehmenspolitik, in: C. Schneider-Harpprecht (Hg.), Zukunftsperspektiven für Seelsorge und Beratung, Neukirchen-Vluyn 2000, 136–138. Skeptischer äußert sich dazu D. Haart, Die Rolle der Seelsorge im Wirtschaftsunternehmen Krankenhaus, in: M. Klessmann (Hg.), Handbuch der Krankenhauseelsorge, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2008, 40–55.

tanzierung davon schon aus Gründen der religiösen Redlichkeit immer möglich sein muss.

Die Liste der möglichen Elemente für eine gestaltete Spiritualität ließe sich noch erheblich verlängern. Der Umgang mit Verstorbenen, die Einbeziehung von Mitarbeitenden bei Abschiednahmen auf Station könnten Zeichen einer bewusst gestalteten Einrichtungsspiritualität sein. Gerade an den Grenzen des Lebens, gerade in der Begleitung existentieller Umbrüche erweist sich letztlich die Kraft einer Einrichtungsspiritualität, die bewusst gestaltet wurde, über Jahre hinweg wachsen konnte, und in die die Mitarbeitenden hineinwachsen durften. Was immer dann in der Einrichtung geschieht, geschieht im Kontext dieser Spiritualität, die ständig den Transzendenzbezug herstellen, Trost spenden, Halt geben und Geborgenheit vermitteln kann. Diese Rahmenspiritualität der Einrichtung kann dann dazu beitragen, dass aus einer alltäglichen Dienstleistung im diakonischen Kontext eine religiös hinterlegte Form der Zuwendung wird, ganz gleich mit welcher persönlichen Motivation die einzelnen Mitarbeitenden ihren Dienst im Namen der Einrichtung versehen.

8 DIAKONISCHE IDENTITÄTSENTWICKLUNG ÜBER MANAGEMENTSYSTEME STEUERN

Eine diakonische Profilentwicklung, die vom Portfolio der angebotenen Dienstleistungen und Aufgabenfelder über die Leitbild- und Werteentwicklung bis hin zum Personalmanagement und einer organisierten Spiritualitätsentwicklung reicht, hat strategische Bedeutung für die Organisationsentwicklung eines Diakonieunternehmens und kann daher nicht dem Engagement einzelner Mitarbeitender überlassen oder an wenige Spezialkräfte delegiert werden. Die konsequente Entwicklung, Gestaltung und Durchsetzung eines diakonischen Profils ist strategische Führungsaufgabe und sollte über das verwendete Managementsystem der Gesamtunternehmensführung gezielt vorangetrieben, budgetiert und kontrolliert werden. Ob räumliche Umbauarbeiten notwendig sind, Mitarbeiter geschult, Fortbildungen konzipiert oder für die verschiedenen Aktivitäten Finanzen bereitgestellt werden müssen, immer wird es darum gehen, die in einer konkreten Situation liegenden Chancen zur Profilentwicklung aktiv zu nutzen, dabei aber das Gesamtkonzept nicht aus den Augen zu verlieren. Gerade der Bereich der sogenannten weichen Faktoren wird in Zeiten harter Konkurrenz bei begrenzten Budgets leicht vernachlässigt oder in seinen Perspektiven beschnitten, wenn die besondere Bedeutung dieser Entwicklungsbereiche nicht im strategischen Management langfristig verankert und dadurch abgesichert ist. In welcher Form dies in einer diakonischen Einrichtung oder einem Diakoniewerk am besten geschehen kann, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Große Werke brauchen differenziertere Steuerungstechniken als kleine Einrichtungen,

die Anzahl der Mitarbeiterschaft und die Komplexität der Arbeitsorganisation bestimmen mit darüber, welches Instrumentarium sich am besten zur Unternehmenssteuerung und damit auch zu einer konsequent gestalteten Profilentwicklung eignen. In allen Fällen aber müssen in einem erfolgreichen Unternehmensmanagement Wissen, Finanzen, Strukturen und Prozesse parallel gesteuert werden. Und dies gilt für eine diakonische Profilentwicklung in gleicher Weise, denn diese hat, wenn sie gelingen soll, Konsequenzen für alle Bereiche eines diakonischen Unternehmens.

Trägervertreter, Management und Mitarbeiterschaft brauchen Wissen und Kompetenzen, um sich dem diakonischen Selbstverständnis der Einrichtung entsprechend zu verhalten. Es müssen für die verschiedenen Bereiche des Unternehmens angepasste Konzepte für das Werte- und Personalmanagement sowie für die Spiritualitätsprägung des Arbeitsalltags entwickelt und über die Führungskräfte an die Mitarbeiterschaft kommuniziert werden. Die Umsetzung der Schulungsmaßnahmen muss koordiniert und kontrolliert werden, die Mitarbeiterschaft auf Zustimmung und Erlebbarkeit der Werteorientierung befragt und aus den Befragungsergebnissen Maßnahmen zur Verbesserung der Werteorientierung abgeleitet werden. All dies sollte mit den Kundenerwartungen abgeglichen werden, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und damit das betriebswirtschaftliche Ergebnis der Einrichtung positiv zu gestalten. Wenn in diesem Sinne Wissen, Strukturen und Prozesse am Kundeninteresse orientiert gestaltet werden, kann auch eine diakonische Profilentwicklung am Ende einen Beitrag dazu leisten, dass die Finanzen erwirtschaftet werden, die die weitere positive Entwicklung der Einrichtung ermöglichen.

Wie ein solcher Gesamtprozess gemanagt werden kann, soll im Folgenden am Beispiel einer Balanced Scorecard gezeigt werden. Die Balanced Scorecard ist ein Managementsystem, das auf vier Ebenen sowohl das Erreichen finanzieller Ziele, die Erfüllung von Kundeninteressen, die Steuerung zentraler Prozesse, als auch die Entwicklung von Innovationen vorantreibt.⁴⁴ Mit einer Balanced

⁴⁴ Aus der mittlerweile völlig unübersichtlichen Literatur zur Balanced Scorecard als strategischem Managementinstrument sind nach wie vor grundlegend die Arbeiten der Entwickler dieses Konzeptes *R. S. Kaplan / D. P. Norton*, *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997 und *R. S. Kaplan / D. P. Norton*, *Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard*, Stuttgart 2001 sowie das Praxishandbuch von *Horvarth u. Partner (Hg.)*, *Balanced Scorecard umsetzen*, 3., überarbeitete Aufl., Stuttgart 2004. Am Beispiel eines gemeinnützigen Trägervereins veranschaulichen die Arbeit mit einer Balanced Scorecard *H. R. Friedag / W. Schmidt*, *Balanced Scorecard*, 4. Aufl., Freiburg 2011. Ihre Bedeutung für das Management von Diakonieunternehmen verdeutlicht *R.-G. Quasdorff*, *Wie Diakonieunternehmen erfolgreich am Markt bestehen können. Betriebswirtschaftliche Handlungsweisen als Herausforderung für Kirche und Diakonie*, Neukirchen-Vluyn 2005, bes. 105–112 und 150f.

Scorecard können bis zu 20 strategierelevante Ziele gleichzeitig und abgestimmt verfolgt und die Zielerreichung gemessen werden. Dabei ist dafür zu sorgen, dass die strategischen Ziele über die Ebenen hinweg aufeinander aufbauen, sich wechselseitig unterstützen und die Gesamtstrategie des Unternehmens erkennen lassen. Für die Entwicklung eines erkennbaren diakonischen Profils auf der Basis eines konsequenten Wertemanagements könnten folgende Ziele über eine Balanced Scorecard verfolgt und hinsichtlich ihrer Umsetzung gemessen werden. Wie dabei die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Zielen aussehen, zeigt die Strategiekarte, die die Gesamtstrategie veranschaulicht.

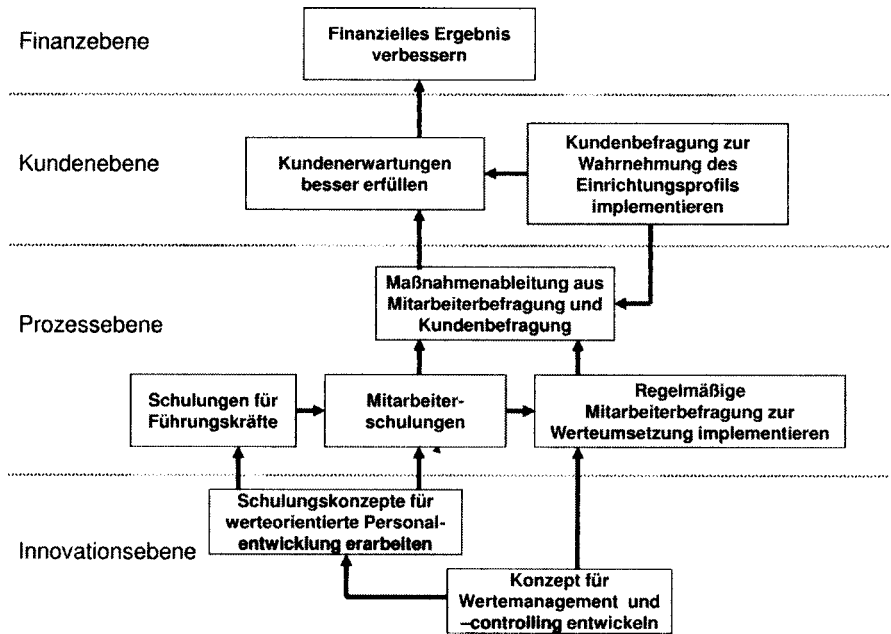


Abb. 1: Balanced Scorecard einer wertorientierten Profilentwicklung⁴⁵ (eigene Grafik)

Die Balanced Scorecard als Managementinstrument soll sicherstellen, dass alle strategischen Ziele einer Organisation kontinuierlich vorangetrieben und der Erfolg der Organisationsentwicklung auch gemessen werden können. Deshalb gehört zur Balanced Scorecard nicht nur die Strategiekarte, sondern für alle Ziele

⁴⁵ Diese Strategiekarte könnte entweder als Beispiel für eine separate diakonische Profilentwicklung mittels Balanced Scorecard stehen, oder die hier aufgeführten neun Ziele könnten ein Ausschnitt aus einer 20 Ziele umfassenden Balanced Scorecard sein, mittels derer noch weitere Aspekte eines Unternehmens ganzheitlich gesteuert werden.

auch eine Definition der Messwerte, mit denen die Zielerreichung kontrolliert werden kann und eine Festlegung von zu erreichenden Zielwerten für jedes Ziel.

Nr.	Zielebene	Zielbezeichnung	Messwert	Zielwerte für vier Jahre (Beispiele) ⁴⁶
1.	Innovation	Konzept für Wertemanagement und -controlling entwickeln.	Fertigstellung und Beschlussfassung bis Datum: _____	Ja/nein
2.	Innovation	Konzepte für wertorientierte Personalentwicklung erarbeiten.	Fertigstellung und Beschlussfassung bis Datum: _____	Ja/nein
3.	Prozesse	Schulungen für Führungskräfte	Prozentsatz der geschulten Führungskräfte	Jahre 1-4: 30%/60%/90%/90%
4.	Prozesse	Mitarbeiterschulungen	Prozentsatz der geschulten Mitarbeitenden	Jahre 1-4: 20%/40%/60%/80%
5.	Prozesse	Regelmäßige Befragung der Mitarbeiterschaft zur Werteorientierung implementieren	a) Durchschnittliche Zustimmung zu den Werten b) Durchschnittliche Erlebbarkeit der Werteorientierung	Jahre 1-4: 75%/80%/84%/87% Jahre 1-4: 45%/50%/60%/70%
6.	Prozesse	Maßnahmenableitung aus Mitarbeiter- und Kundenbefragung	a) Prozentsatz der Bereiche mit abgeleitetem Maßnahmenkatalog b) evtl. Zielwerte für Umsetzungsgrad der Maßnahmen	Jahre 1-4: 50%/70%/90%/90%
7.	Kunden	Kundenbefragung zur Wahrnehmung des Einrichtungsprofils implementieren	a) Konzept und Durchführung bis Datum: _____ b) Auswertung bis Datum: _____	Ja/nein Ja/nein
8.	Kunden	Kundenerwartungen besser erfüllen	Prozentsatz der zufriedenen Kunden:	Steigerung um jeweils 3%
9.	Finanzen	Finanzielles Ergebnis verbessern	Umsatzrendite	Jahr 1-4: Steigerung um jeweils 1% jährlich

Tab. 1: Mögliche Mess- und Zielwerte einer Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard als direktives Managementinstrument schafft klare Erwartungen für das Management in allen Unternehmensbereichen eines Diakoniewerkes, welche Schritte, Ergebnisse oder Zielwerte bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden sollen und ermöglicht damit eine konsequente Umsetzung der Profilentwicklung. Mit der Verwendung einer Balanced Scorecard kommuniziert das Management offen, welche Ziele es sich setzt und welche Einzelelemente der Strategieumsetzung von besonderer Bedeutung sind. Dies ermöglicht der Mitarbeiterschaft, den übergeordneten Sinn von Einzelmaßnahmen zu erkennen, befähigt sie zu einem proaktiven, strategischen Entscheiden sowie zu einem persönlichen Engagement für die das eigene Arbeitsfeld betreffenden Unternehmensziele. Ist die Profilentwicklung in der Balanced Scorecard des Unternehmens erkennbar verankert, kann sie von den Mitarbeitenden und den Führungskräften nicht mehr als nebensächlicher Aspekt im Alltag der Einrichtung abgetan werden, denn die erfolgreiche Umsetzung der Profilentwicklung ist nun ein Bewertungsmaßstab für die Leistung der leitenden Mitarbeiter.

Wird in diesem Sinne die Profilentwicklung in die Unternehmensstrategie implementiert, sei es mittels Balanced Scorecard oder anderer Managementtools, steht und fällt der Erfolg mit der realistischen Festsetzung der zu erreichenden Zielwerte. Diese müssen anspruchsvoll genug sein, um ein Engagement für die Zielerreichung auszulösen. Sie dürfen aber auch nicht so hoch sein, dass sie demotivierend wirken, weil ihre Umsetzung als nicht machbar erscheint. Daher sind bei der Festlegung der Zielwerte in größeren Einheiten, für unterschiedliche Bereiche je nach Ausgangslage und Rahmenbedingung differenzierte Zielwerte festzulegen und im Falle, dass sich deren Erreichung als nicht möglich erweist, auch im Umsetzungsprozess die Zielvorgaben den jeweiligen Möglichkeiten anzupassen. Wichtiger jedoch als die verwendete Methodik des Controllings und der Zielfestlegung und Strategiekommunikation ist die Tatsache, dass die Profilentwicklung mit der gleichen Konsequenz im Management vorangetrieben wird wie die Erreichung wirtschaftlicher Kennzahlen oder die Einhaltung rechtlicher Vorgaben. Nur wenn die strategische Bedeutung eines glaubwürdigen diakonischen Profils für die weitere Entwicklung des Unternehmens und den Erhalt

⁴⁶ Die hier genannten Zielwerte sind nur als Beispiele zu verstehen, die aufzeigen sollen, wie konkrete Zielwerte festgelegt werden können. Welche absoluten Werte in der Realität ambitionierte, aber erreichbare Ziele für eine Einrichtung oder einen Unternehmensverbund sein können, hängt sowohl von deren Ausgangssituation, als auch von der voraussichtlichen Entwicklung des jeweiligen Geschäftsfeldes ab. Vgl. auch die Beispiele bei *R.-G. Quasdorff*, Wie Diakonieunternehmen erfolgreich am Markt bestehen können, 108f. Eine rückblickende Analyse der Umsetzung einer Balanced Scorecard in einer diakonischen Einrichtung findet sich in *O. Groene / E. Brandt / W. Schmidt / J. Möller*, The Balanced Scorecard of acute settings: development process, definition of 20 strategic objectives and implementation, in: *International Journal for Quality in Health Care* 21 (2009), H. 4, 259–271.

der Arbeitsplätze allen Beteiligten deutlich ist, wird auch die Umsetzung nachhaltig gelingen.

9 DIAKONISCHE IDENTITÄT DURCH QUALITÄTSMANAGEMENT SICHERN UND AKTUALISIEREN

Angesichts des finanziellen Drucks, den der Gesetzgeber im Gesundheits- und Sozialmarkt gezielt einsetzt, um Kosteneinsparungen zu erzwingen, hat er zugleich gesetzliche Anforderungen an das Qualitätsmanagement festgeschrieben, um sicherzustellen, dass der Konkurrenzkampf der Einrichtungen nicht zu Lasten der Behandlungs- und Versorgungsqualität der Bevölkerung geht. Daher sind mittlerweile die meisten Diakonieunternehmen dazu gezwungen, sich an Qualitätsstandards zu messen, Qualitätsberichte vorzulegen bzw. ein System des Qualitätsmanagements zu benennen, nach dem sie arbeiten.⁴⁷ Damit aber sind vermehrt auch Stabsstellen für Qualitätsmanagement eingerichtet worden und die Qualitätsmanagementbeauftragten haben sich als neue Berufsgruppe auch in diakonischen Einrichtungen etabliert.⁴⁸

Die für das Qualitätsmanagement Verantwortlichen sind häufig unmittelbar den Geschäftsführungen zugeordnet, da es zu ihren Aufgaben gehört, Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung zu organisieren und zu kontrollieren. Dies kann die Zertifizierung der Einrichtung nach den Vorgaben von Qualitätsstandards oder Qualitätsagenturen ebenso betreffen, wie die Durchführung von Befragungen und Evaluationen oder die Organisation und Abstimmung strategischer Prozesse der Organisationsentwicklung in verschiedenen Unternehmensbereichen.

Da die Entwicklung eines diakonischen Profils für kirchliche Einrichtungen ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Organisationsentwicklung ist, scheint es sinnvoll, die in den letzten Jahren entstandenen Strukturen des Qualitätsmanagements für die Profilentwicklung, die Planung von Maßnahmen und die Evaluation von Kundenerwartungen zu nutzen. Viele einzelne Elemente einer diakonischen Profilentwicklung, wie z. B. die Erarbeitung eines Leitbildes oder eines Wertekanons, die Erstellung von Konzepten zum Personal- und Wertemanagement decken sich mit den Anforderungen an ein strategisches Qualitätsmanagement.⁴⁹ Daher sollten die Qualitätsmanagementbeauftragten mit ih-

⁴⁷ Vgl. U. Schwarzer, Qualitätsentwicklung, in: G. Ruddat / G. K. Schäfer (Hg.), Diakonisches Kompendium. Mit 9 Abbildungen und 5 Tabellen, Göttingen 2005, 317–331.

⁴⁸ Vgl. O. Haußecker, Unternehmenskultur durch Leitbildentwicklung und werteorientierte Qualitätsmanagementsysteme, in: B. Hoffmann (Hg.), Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Mit Beiträgen von B. Baberske-Krohs, C. Coenen-Marx, O. Haußecker, B. Nothnagel und D. Rasch, Stuttgart 2008 [Diakonie 2], 132–151, bes. 143.

⁴⁹ Dies gilt vor allem dann, wenn die Gesamtunternehmensentwicklung über ein Total-

ren Kompetenzen unbedingt in verantwortlicher Position in die Profilentwicklung eingebunden sein, um sicherstellen zu können, dass der Entwicklungsprozess zu mehr diakonischem Profil zugleich der umfassenden Qualitätsentwicklung der Einrichtung bzw. des gesamten Diakoniewerkes dient. Dabei kann es zu den Aufgaben der Qualitätsmanagementbeauftragten gehören, darauf zu achten, dass bei der Maßnahmenableitung für die Profilentwicklung und der Kennzahlfestlegung für Steuerung und Controlling der Qualitätsentwicklung Doppelarbeiten und -strukturen vermieden und vorhandene Umfrageergebnisse und Daten sinnvoll miteinander verknüpft werden.

Für die Personalauswahl für das Qualitätsmanagement bedeutet dies, dass gerade in diesen Stabsstellen Personen beschäftigt werden sollten, die das diakonische Profil des Unternehmens aktiv unterstützen und weiterentwickeln können. Je nach verwendetem Qualitätsmanagementsystem wäre demnach bei Ausschreibungen und Stellenbesetzungen neben der fachlichen Qualifikation für das Qualitätsmanagement auch auf eine passende diakoniewissenschaftliche Qualifikation zu achten, da bei der Verknüpfung von Qualitätsmanagement und Profilentwicklung die Reflexion des theologischen Rahmens der Unternehmensidentität mit zu den Aufgaben des Qualitätsmanagements gehören kann.

10 DIAKONISCHE IDENTITÄT DURCH ÖFFENTLICHKEITSARBEIT KOMMUNIZIEREN UND PRÄGEN

Die Corporate Identity eines diakonischen Unternehmens oder eines Unternehmensverbundes findet ihren Ausdruck in den Erwartungen, die das Unternehmen nach innen und außen durch seine Öffentlichkeitsarbeit weckt und durch das Verhalten aller Personen hervorruft, die von Außenstehenden dem Diakoniewerk zugerechnet werden. Daher ist neben der gelebten Identität auch die nach außen kommunizierte Identität für die Gesamtwahrnehmung von diakonischen Einrichtungen entscheidend. Nicht erst die erlebte Behandlung in einer Klinik und das Verhalten des Personals prägen das Bild der Einrichtung. Auch das Corporate Design, die Musik in der Warteschleife der Telefonanlage, die Gestaltung von Anzeigen, Pressemitteilungen oder die vom Unternehmen öffentlichkeitswirksam gesponserten Veranstaltungen tragen zur Gesamtidentität eines Werkes oder einer Einrichtung bei. Und dies gilt sowohl nach innen, also hinsichtlich des Bildes, das die Mitarbeitenden vom eigenen Unternehmen haben, als auch nach außen, also hinsichtlich der bei Kunden, Kooperationspartnern, Behörden oder Interessenverbänden geweckten Erwartungen. Daher

Quality- oder Total-Value-Management vorangetrieben wird. Vgl. *R.-G. Quasdorff*, Wie Diakoniewerke erfolgreich am Markt bestehen können, 97–104.

braucht die Gestaltung einer diakonischen Corporate Identity mehr als nur ein Corporate Design. Sie braucht eine Corporate Communication, eine abgestimmte Unternehmenskommunikation, die alle Außenbeziehungen des Unternehmens an den Werten des Unternehmens und der gelebten Unternehmenskultur ausrichtet.⁵⁰

Eines der Hauptprobleme einer gestalteten Unternehmenskommunikation ist der Spagat zwischen der gewünschten und optimierten Außendarstellung des Unternehmens und der Glaubwürdigkeit der Öffentlichkeitsarbeit.⁵¹ Diese will positive Erwartungen wecken, arbeitet mit eindrucksvollen Bildern, gestaltet emotionale Erlebnisse oder nutzt die Veröffentlichung von Daten und Fakten zur gezielten Präsentation des Unternehmens in einem Markt, in dem eine professionelle Darstellung der Vorzüge und Kompetenzen einer Einrichtung selbstverständlich ist. Die optimierte Außendarstellung soll Kunden zur Wahl der eigenen Einrichtung bewegen, politische Entscheider zur Vergabe von Fördermitteln motivieren oder Mitarbeiter davon überzeugen, dass sie in einem diakonischen Unternehmen mit guter Reputation arbeiten. Dennoch braucht die Unternehmenskommunikation eine möglichst weitgehende Kompatibilität zwischen der nach außen dargestellten Unternehmensidentität und der im Alltag der Einrichtungen erlebbaren Corporate Identity.⁵² Positive Erwartungen, die durch die Öffentlichkeitsarbeit geweckt werden, dürfen nicht permanent enttäuscht werden, wenn aus dem kommunizierten Bild vor Ort ein eigener Eindruck wird. Patienten, denen in Hochglanzbroschüren ein hohes Maß an Zuwendung verspro-

⁵⁰ Vgl. zur Vielfalt der Aspekte einer strukturierten Öffentlichkeitsarbeit die Beiträge in *Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.)*, Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004.

⁵¹ Diese Doppelaufgabe ist ein Charakteristikum diakonischer Öffentlichkeitsarbeit. Vgl. die Aufgabendefinition für eine diakonische Öffentlichkeitsarbeit in: *Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (Hg.)*, Charakteristika einer diakonischen Kultur. Stärkung des diakonischen Profils, Stuttgart 2008 [Diakonie Texte - Dokumentation 1.2008], 47 f.: »Diakonische Kultur muss nach außen und nach innen kommuniziert werden. Neben den anderen Wohlfahrtsorganisationen gibt es eine Vielzahl von Anbietern sozialer Leistungen. Identität bezeugen bedeutet, die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit über die traditionellen Methoden der Öffentlichkeitsarbeit hinaus neu darzustellen. Mit modernen Mitteln wie Markenstrategie und Markenkommunikation geht es darum, Leben und Arbeit in der Diakonie intern und extern so authentisch wie möglich zu kommunizieren und Diakonie zu einer Marke Handlungsvollzüge im diakonischen Leben und Arbeiten werden zu lassen. Die Marke Diakonie soll bei Kunden, Betroffenen und Hilfesuchenden Vertrauen schaffen und die Diakonie als sozialen Dienst der Evangelischen Kirche in der gesamten Öffentlichkeit erkennbar machen.«

⁵² Vgl. R.-G. Quasdorff, Wie Diakonieunternehmen erfolgreich am Markt bestehen können, 140.

chen wird, die aber dann im Krankenhausalltag nur gestresstes Personal unter Zeitdruck erleben, werden irgendwann auch fragen, ob ihnen in der Einrichtung die versprochene hochmoderne und kompetente medizinische Behandlung wirklich zuteil werden wird, die in dem gleichen Prospekt so ansprechend dargestellt wurde. Ein Lieferant, der trotz der im Wertekanon versprochenen vertrauensvollen Zusammenarbeit als Kooperationspartner auf unbezahlten Rechnungen sitzen bleibt, wird anderen Zusagen des Unternehmens zukünftig vermutlich ebenfalls skeptischer begegnen.

Fragt man nach dem langfristigen Nutzen einer guten Öffentlichkeit im diakonischen Unternehmen, dann muss die Glaubwürdigkeit der nach innen und außen kommunizierten Unternehmensidentität im Zweifelsfall den Vorrang vor der optimierten Außendarstellung erhalten. Vertrauen kann langfristig wachsen, eine positive Erwartungshaltung gegenüber dem Unternehmen sich durch Bewährung der kommunizierten Versprechungen verfestigen, aber die Glaubwürdigkeit einer bewusst gestalteten Corporate Identity ist schnell ruiniert, wenn elementare Elemente des Außenbildes nicht durch ein entsprechendes Verhalten all der Personen abgedeckt sind, die in der Öffentlichkeit mit dem Unternehmen identifiziert werden. Dabei kann man durchaus unterstellen, dass eine gewisse Diskrepanz zwischen Idealbild und Realbild in der Unternehmenskommunikation vorhanden sein darf – dies wird letztlich auch von allen Kommunikationspartnern, seien es Kunden, Partner oder die eigene Mitarbeiterschaft, von vornherein erwartet. Es ist bekannt, dass ein Flyer ein Werbeblatt ist, dass eine Infobroschüre oder ein Qualitätsbericht keine Eins-zu-Eins-Abbildung der Realität bieten. Die Öffentlichkeitsarbeit eines Diakonieunternehmens sollte aber die Diskrepanz zwischen Ideal- und Realbild nicht dadurch vergrößern, dass bewusst Erwartungen geweckt werden, von denen man schon im Voraus wissen kann, dass deren Enttäuschung vorprogrammiert ist.

Um die Kompatibilität zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmensrealität zu sichern, sollte in diakonischen Einrichtungen und Werken die Unternehmenskommunikation an ihrer Glaubwürdigkeit und ihrem langfristigen Beitrag zur Unternehmensidentität gemessen werden. Dies aber setzt voraus, dass die im Werte- und Qualitätsmanagement anfallenden Erkenntnisse über die realen Stärken und Schwächen des Unternehmens den für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlichen Personen bekannt gemacht werden, um ihnen eine verantwortliche und auf Dauer glaubwürdige Gestaltung der Unternehmensdarstellung überhaupt erst zu ermöglichen. Nur wer die wahre Situation im Detail kennt, kann eine positive und zugleich belastbare Unternehmenskommunikation so gestalten, dass die dargestellte diakonische Identität des Unternehmens einerseits gute Erwartungen weckt, ohne dass andererseits deren Enttäuschung im realen Leben der Einrichtung vorprogrammiert ist.

II DIAKONISCHE UNTERNEHMEN ALS LERNENDE ORGANISATIONEN

So wie die Gestaltung einer diakonischen Unternehmensidentität nur als langfristiger, ganzheitlich gestalteter Prozess der Unternehmensentwicklung gelingen kann, muss auch die Bewahrung und Weiterentwicklung einer gewachsenen Corporate Identity als kontinuierlicher Prozess verstanden werden. Jede Veränderung in den Rahmenbedingungen der Arbeit enthält für das gesamte Unternehmen die Herausforderung, in einer Weise zu reagieren, die der eigenen Identität entspricht und zugleich zu deren positiver Weiterentwicklung beiträgt. In einer sich permanent verändernden wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt müssen diakonische Einrichtungen und Unternehmensverbände immer wieder neu ihre gewachsene Identität als Grundlage ihres unternehmerischen Handelns einsetzen und dennoch bestehende Erwartungsstrukturen und Regeln in Frage stellen. Letztlich geht es für das gesamte Unternehmen um einen kontinuierlichen Lernprozess.⁵³ Die einmal gewonnene Identität darf nicht zur Fessel für die Unternehmensentwicklung werden. Sie ist ein hohes Gut, das man nicht leichtfertig aufs Spiel setzt, die aber andererseits als entwicklungsfähige Identität begriffen werden muss, will ein Diakonieunternehmen sich zukunftsfähig entwickeln.

Um die Zukunftsfähigkeit eines diakonischen Unternehmens auf Dauer zu sichern, ist es wichtig, dass im Kontext der strategischen Arbeit und des Qualitätsmanagements die Reflexion der anstehenden Herausforderungen nicht nur an den wirtschaftlichen Herausforderungen und Chancen ansetzt, sondern alle gesellschaftlichen Veränderungen berücksichtigt, die für die Weiterentwicklung des eigenen Leitbildes, des Wertekanons oder der nach innen und außen kommunizierten Unternehmenskultur von Bedeutung sind. Gerade diejenigen, die an Grundsatzentscheidungen für die Gesamtunternehmensentwicklung beteiligt sind, müssen die gewachsene Unternehmensidentität in ihrer bisherigen Entwicklung verstanden haben, um sensibel dafür sein zu können, wo eine erneute Veränderung mühsam gestaltete Elemente der Unternehmensidentität in Frage stellen würde, und wo es vielleicht angebracht sein könnte, tradierte Verhaltens- und Entscheidungsweisen, die die Unternehmensidentität schon lange prägen, einmal hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit bewusst auf den Prüfstand zu stellen.

⁵³ P. M. Senge, Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Aufl., Stuttgart 2011 hat aus dieser permanenten Herausforderung zur Organisationsentwicklung eine Managementtheorie für lernende Organisationen entwickelt, zu der mittlerweile auch ein Praxishandbuch vorliegt: P. M. Senge / A. Kleiner / B. Smith / C. Roberts / R. Ross, Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, 5. Aufl., Stuttgart 2008.

Diese Anforderung an ein identitätssensibles Management der Unternehmensidentität betrifft nicht nur die Geschäftsführungen und Trägervertreter, deren unmittelbare strategische Verantwortung diesbezüglich gefragt ist. Gerade den im Umfeld der Geschäftsführung tätigen Stabsstellen mit Querschnittsfunktion kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Qualitätsmanagementkoordinatoren, Öffentlichkeits- und Bildungsreferenten, Personalentwickler, Strategie- und Kulturbeauftragte, Geschäftsführungsassistenten oder Theologen, die direkt am diakonischen Profil arbeiten, sie alle sollten in der Lage sein, die Unternehmensidentität zu reflektieren und bewusst weiterzuentwickeln. Vor allem bei personellen Veränderungen auf der obersten Geschäftsführerebene kommt den Stabsstellen die Aufgabe zu, Veränderungsprozesse im Unternehmen so umzusetzen, dass die Gesamtorganisation als lernende Organisation ihre gewachsene Unternehmensidentität nicht verliert, sondern die notwendigen Veränderungen so angeht, dass die diakonische Identität dadurch bereichert und zukunftsfähig gemacht wird. Inwieweit dies gelingen kann, wird wesentlich davon abhängen, ob es den leitenden Personen im Diakonieunternehmen gelingt, das kulturelle Gedächtnis der schon lange im Unternehmen tätigen Mitarbeiter zu nutzen. Sie sind gut beraten, Personen in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, die die Entwicklung der bisherigen Unternehmensidentität kennen und daher abschätzen können, welche Auswirkungen neue Entwicklungen und Veränderungen auf die gewachsene Unternehmensidentität haben werden.

Letztlich kann eine Organisation sich als Ganze vor allem dann gut weiterentwickeln, wenn sie immer wieder die Erfahrung macht, dass Veränderungsprozesse nicht alles in Frage stellen, sondern bei dem ansetzen, was als Identität bereits besteht. Eine lernende Organisation, in der das Bewusstsein wachgehalten wird, dass die eigene Identität in einem langen Prozess von Veränderungen gewachsen ist, wird neue Herausforderungen in dem Bewusstsein angehen können, dass die eigene diakonische Identität bei allem Respekt für das Gewachsene dennoch offen für neue Entwicklungen sein darf.