

## **“Gute diakonische Kultur, empathische Grundhaltung und die Ressource Spiritualität – Aktuelle Prozesse und Projekte diakonischer Unternehmen“**

- Einführung in die Thematik -

Dr. Rainer Wettreck, Vorstandsvorsitzender NEKS e.V.

Herzlich willkommen zu unserem Unternehmensforum zum Einstieg unseres 4. Fachtages! Worum es uns hier heute geht, ist der Netzwerk-Dialog zwischen diakonischen Unternehmen und diakonischen Mitarbeitenden als Experten der gelebten Praxis, zusammen mit Bildungsanbietern, Verbänden und Beratern. Ein pluraler Dialog auf Augenhöhe in einzigartiger Kombination!

### **1. Wofür steht NEKS in Bezug auf diakonische Unternehmen?**

NEKS steht für die „diakonischen Identitäts- und Herzensthemen“: für die gut qualifizierte Haltung der existentiell achtsamen Empathie, für die spirituelle Dimension beruflichen Engagements, für die seelische Gesundheit der Helfenden, insgesamt für eine gute diakonische Unternehmenskultur.

Das sind die Qualitäten, die Klienten und Mitarbeitende in ihrer Betroffenheit besonders von diakonischen Unternehmen erwarten. Die die Diakonie groß und erfolgreich gemacht haben. Und die die diakonischen Unternehmen seit jeher mit ihrem Markenauftritt versprechen.

NEKS stärkt und positioniert diese Themen in einzigartiger Weise: untereinander als Netzwerk, nach außen, besonders in die Diakonie hinein, aber auch hinein ins Gesundheitswesen. Warum? Weil ganzheitliche Zuwendung, existentielle und spirituelle Achtsamkeit unter scharfen ökonomischen Druck geraten sind, auch in der Diakonie. Weil das diakonische Selbstverständnis, die spirituelle Identität von Diakonie in den säkularisierten Berufszusammenhängen eher verschämt in den Hintergrund getreten ist.

„Kaum Zeit mehr für Diakonie in diakonischen Unternehmen?“ Mitarbeitende kommen kaum mehr zu dem, wozu sie eigentlich – über die Verrichtung der fachlichen Tätigkeiten hinaus - beziehungsorientiert da sind und da sein wollen. Das schneidet ab von eigener Sinnerfahrung und wertvoller Resonanz. Aus dem nährenden, gesunderhaltenden Sinn-Kreis der Helferbeziehung wird ein Teufels-Kreis aus Abwehr und Sinnentleerung, zwischen Burn-Out und Cool-Out. Eine Krankenschwester formuliert es in einem Chat so:

„Coolout ist das Gegenteil von Burnout. Beim Burnout gehts dir schlecht echt..... Ein coolout ist eine methode, keinen burnout zu bekommen. also wie du mit deinem stress im altag bla...bla....umgehst damits dir nicht schlecht geht!!!“

(Krankenschwester; <http://www.goolive.de/forum/burnout-coolout-whats-244466-1.html>).

Cool-Out ist treffender Begriff (Karin Kersting) für die verbreitete Notlösung, sich „kalt zu machen“ und sich moralisch-empathisch zu desensibilisieren, um die Spannung zwischen den täglichen Ansprüchen irgendwie „aushalten“ zu können. Auf erlebte Kälte wird mit Kälte reagiert, im Team und in der eigenen Rolle. Gibt es keinen anderen Weg?

Derartige Betroffenheiten machen die Passion und Ernsthaftigkeit von NEKS aus, empathisch von der aktuellen Alltagsrealität auszugehen, dann tiefer hinzusehen, Diakonie in ihrem Anspruch und in ihrem wirklichen Potential ernst zu nehmen, gemeinsam neue Praxislösungen zu

suchen, und sich nachdrücklich zu positionieren. Deshalb jetzt folgende kurze Leitfragen als Hinführung auf unser Unternehmensforum:

- Diakonie und Ökonomie – das Diakonische als neuer Erfolgsfaktor?
- Christliche Unternehmen und die Spiritualitäten der Mitarbeitenden – Motivationskraft gemeinsamer Spiritualität?
- Zusammenhang Bildung, Haltung und Kultur: Hält der Alltag, was die diakonische Bildung verspricht?
- Gute diakonische Unternehmenskultur – Wer eine „diakonische Kultur“ möchte, muss der (gleichzeitig) eine „gute Unternehmenskultur“ wollen?

## 2. Diakonie und Ökonomie – das Diakonische als neuer Erfolgsfaktor?

Auch bei NEKS sehen wir Diakonie und Ökonomie nicht als Gegensätze, sondern sie bedingen einander. Wir wissen: „Diakonie“ ohne „Ökonomie“ ist nicht zukunftsfähig, aber umgekehrt gilt – oft unterschätzt – schon immer: das „Diakonische“ leistet einen zentralen Beitrag auch zum ökonomischen Erfolg! Es geht uns also um Diakonie und Ökonomie, darum, dass sich das Ökonomische und das Diakonische auf Augenhöhe begegnen und „befruchten“, nicht nur symbolisch auf den Leitungsebenen, sondern wirksam, erlebbar, bedeutsam im Unternehmensalltag.

Denn die Kostenschraube ist nicht das Zukunftsbild diakonischer Unternehmen, auch wenn es vielerorts noch so scheint. Das Bild im Markt dreht sich gerade. Kommunale Häuser und private Träger greifen an und setzen vermehrt auch auf die „weichen“ Faktoren: Werte, Haltungen, achtsame Kultur, sogar Hospiz und Palliation, Seelsorge und Spiritualität. Denn es stimmt: Bei zunehmender Vergleichbarkeit werden die weichen Faktoren immer entscheidender. Warum nun sollten sich Mitarbeitende, warum sollen sich Klienten für ein diakonisches Altenheim entscheiden, für eine diakonische Behinderteneinrichtung, für ein evangelisches Krankenhaus?

So entsteht gerade aktuell ein Wettbewerb über Marken und Kulturen, mit Dienstleistungsmarken und auch mit Arbeitgebermarken. Und das führt auch in der Diakonie zunehmend zu einem Ende der „verschämten“ Zurückstellung der eigenen Identität. Bis vor kurzem hat man sein christlich-diakonischen Profil eher versteckt, neutralisiert oder eben so „nach Kassenlage“ mitgeführt, jetzt stellt man es zusehends wieder heraus! Und entdeckt: Die „Marke Diakonie“ hat ein enormes Vertrauenspotential, um das andere uns beneiden, fragen Sie unsere Wettbewerber! - aber es muss nun dringend neu umgesetzt und gefüllt werden, damit es im harten und offenen Marktvergleich auch wirklich standhält: mit gelebter Kultur, mit durchgängig spürbarer Haltung der Empathie, mit gestärkter Spiritualität.

Attraktive Marke und Kultur können im Wettbewerb mehr zum Betriebsergebnis beitragen als noch eine weitere Kostenrunde. In Wirtschaft und Industrie gibt es deshalb derzeit so etwas wie eine „unternehmenskulturelle Wende in der Betriebswirtschaft“. Denn die moderne Wirtschaft weiß, dass gute Markenführung und Unternehmenskultur einen Beitrag von bis zu 30% zum Unternehmenserfolg erbringen<sup>1</sup>. Und 30% kriegt man auch mit noch mehr Cost-Cutting nicht hin!

<sup>1</sup> S. u.a. Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des BfAS, 2008; Deep White: 30 Prozent des Erfolgs, [http://www.deep-white.com/uploads/media/PRReport\\_0911\\_Unternehmenswerte\\_01.pdf](http://www.deep-white.com/uploads/media/PRReport_0911_Unternehmenswerte_01.pdf); Glassdoor 2015: Does Company Culture pay off? <https://www.glassdoor.com/research/studies/does-company-culture-pay-off-analyzing-stock-performance-of-best-places-to-work-companies/>

### **3. Christliche Unternehmen und die Spiritualitäten der Mitarbeitenden – Motivationskraft gemeinsame Spiritualität?**

Im professionellen, säkularen, ökonomisch angespannten Berufsalltag ist das immer mehr versunken, was eigentlich das Herzstück der Diakonie ausmacht: ihr „religiöser Glutkern“, ihr spiritueller Schatz, ihre christliche Identität. Das Feuer, nicht die Asche - darum ging es eigentlich immer! So aber werden in der Diakonie die vielfältigen stillen existentiellen und spirituellen Quellen, Erfahrungen, Expertisen, Suchbewegungen der Mitarbeitenden oft an den Alltagsrand gedrängt, beruflich sprachlos und ortlos gemacht.

Dabei: Mit der vielgerühmten gesellschaftlichen Wiederkehr von Religion und Spiritualität in den vergangenen Jahren gibt es untergründig auch in den diakonischen Mitarbeiterschaften eine neue enorme Vielfalt an spirituellen Deutungen und Identitäten zu entdecken: traditionell religiöse und humanistisch-spirituell bewegte, liberale und missionarische, personale und transpersonale, religionsgebundene und interreligiöse. Mit der Erfahrung von Migration und Multikulturalität in Sozialarbeit, Pflege und Medizin hat sich dies noch weiter aktualisiert.

„Ich habe die Erfahrung gemacht: Wir haben alle eine Spiritualität, ein geistliches Leben, ob Christ oder nicht. Auch Atheisten wollen von unserer Spiritualität leben!“ sagte mir eindrucksvoll die Einrichtungsleitung eines großen Altenhilfeträgers hier in Berlin. Gerade in christlichen Gesundheits- und Sozialeinrichtungen besteht die Chance, die belebende Gemeinschaftsressource Spiritualität aus dem Tabu-Bereich aktiv herauszubringen, positioniert, gemeinsam und dialogisch – aber: die Führung muss da sichtbar und persönlich mit vorangehen!

Und auch der kirchliche Rahmen ändert sich: Vom laxen Nice-to-have zum verbindlichen Must-Have: Kirchen und Gemeinden fordern, mit der aktualisierten Loyalitätsrichtlinie in der Hand, nun verstärkt ein, Christlichkeit und diakonische Unternehmenskultur attraktiv und einladend, gezielt und profiliert zu gestalten. Damit wird die traditionelle Grundlage und Zielsetzung diakonischer Unternehmen wieder in den Blick gerückt: unsere einzigartige Verkopplung von „guter Versorgung“ und „Religion“. Und dies nicht mehr als Sache einzelner Bewegter allein, sondern als Aufgabe des Managements und des Gesamtunternehmens.

Beate Hofmann hat diese Entwicklung treffend eine notwendige „Verschiebung von personaler zu organisationaler Identitätsstiftung“ genannt. Denn: Gelebte Werte und Haltungen benötigen Aufladung, Inspiration, Energetisierung, nachhaltig und immer neu. Nachhaltige Spiritualität braucht Organisation - und „Leadership“. Die Impulse einzelner „spirituell bewegter Menschen“ trocknen schnell aus - ohne nachhaltige kulturelle, organisationelle Stärkung, ohne Priorisierung in der Führung.

### **4. Zusammenhang Bildung, Haltung und Kultur: Hält der Alltag, was diakonische Bildung verspricht?**

Anspruchsvolle diakonische Arbeit ist kulturbedürftig. Denn: Ohne gute und unterstützende Kultur kann man sich leider Empathie, Offenheit und spirituelle Berührtheit in beruflichen Beziehungen dauerhaft kaum „leisten“, man „brennt aus“ oder „kühlt ab“.

Diakonische Unternehmen haben deshalb eine große Verantwortung, wenn sie Spiritualität und Zuwendung als beruflichen Weg anempfehlen und bilden, oder gar einfordern.

An verschiedenen engagierten Projekten und Prozessen, bei EKS, DiakonieCare, Seelischem Beistand, haben wir als NEKS gelernt, dass es immer um individuelles und organisationelles

Lernen geht: Was individuell gebildet wird, muss kulturell gemeinsam gewollt und gestützt werden.

Was in der Mitarbeiterschaft als Haltung eingepreßt wird, muss durch Führung vorgebildet sein. Was „am Bett“ mit Klienten neu eingesetzt wird, muss im Team, im Haus und von der Führung gutgeheißen und ermöglicht werden.

Bildung geht nicht ohne strategisches und kulturelles Ziel. Hoch spannende diakonische Bildungsangebote werden unattraktiv oder scheitern, wenn sie im Unternehmensalltag nicht umsetzbar, gewollt, gebraucht und „getragen“ sind. Heute werden wir spannende, und in die Praxis umgesetzte Gegenbeispiele hören!

### **5. Gute diakonische Unternehmenskultur – wer eine „diakonische Kultur“ möchte, muss der (gleichzeitig) eine „gute Unternehmenskultur“ wollen?**

Gemäß Fehlzeitenreport 2016 der AOK<sup>2</sup> lässt sich „schlechte Unternehmenskultur“ als Kultur der Angst, des Misstrauens und der ständigen Überlastung beschreiben, hier sind die Mitarbeitenden nachweislich erheblich häufiger krank. Eine „gute Kultur“ dagegen wird beschrieben als Kultur der Wertschätzung, des Rückhalts und des Dialogs.

„In einem Betrieb mit guter Kultur steht das Unternehmen, sprich: die Führungskräfte, hinter ihrer Belegschaft. Wer gute Arbeit leistet, wird auch mal gelobt und Mitarbeiter sind nicht nur Leibeigene, sondern dürfen sogar mitbestimmen. Veränderungen werden möglichst transparent kommuniziert und der Betrieb bietet neben dem Gehalt weitere Sozialleistungen an oder spendiert auch mal einen Obstkorb und beteiligt sich am Beitrag fürs Fitness-Studio.“<sup>3</sup>

Eine „gute Unternehmenskultur“, also: gutes Betriebsklima, Zusammenhalt, gemeinsame Orientierung, dialogorientierte Führung... ist eine Grundvoraussetzung für Engagement und Motivation, Bindung und Gesundheit. Und es erleichtert, ja ermöglicht in diakonischen Unternehmen so auch erst die besonderen diakonischen Qualitäten, die von uns erwartet werden: nachhaltige Empathie, seelischen Beistand und ethisches Engagement.

Und umgekehrt: Mitarbeiter haben in einer „schlechten Kultur“ meist genug mit der individuellen Aufrechterhaltung von Selbstmotivation, Leistungskraft, Qualität und Gesundheit zu tun, statt sich offen und empathisch auf die sensiblen Beziehungsdimensionen von Spiritualität und seelischem Beistand einzulassen. Diakonische Themen seitens der Leitung auf eine schlechte Kultur aufzusetzen, das löst darum oft eher zynische Reaktionen aus. Beides geht nur gemeinsam gut!

Zentrale Faktoren „guter Kultur“ werden durch Führung und Management hergestellt: durch die gelebte Führungskultur – Führung muss unterstützen, ermöglichen und drum kämpfen, wie man den anspruchsvollen Dienst gemeinsam schaffen kann, und zudem auch durch den ökonomischen Rahmen. Dazu hat das Institut für globale Ethik in Wittenberg den schönen Begriff „des Wirtschaftens mit Haltung“<sup>4</sup> geprägt.

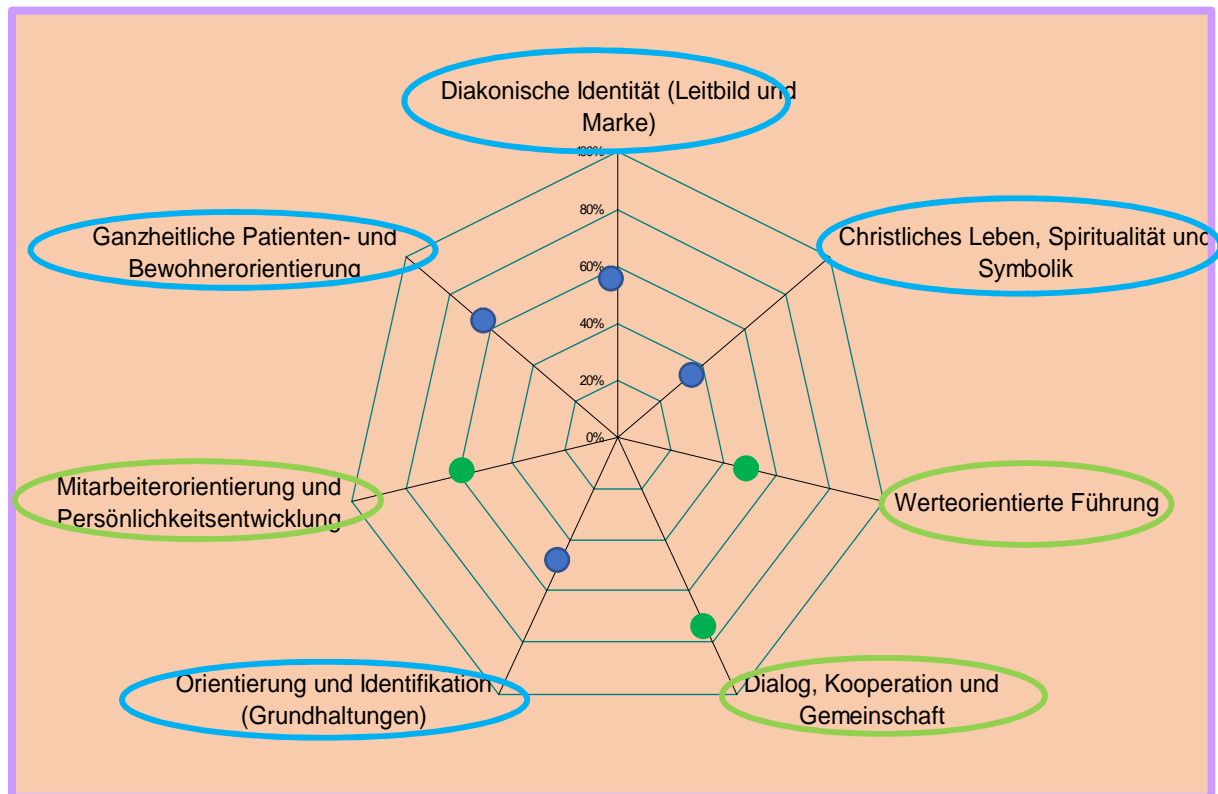
Alles in allem: Es geht um eine gute Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter fördert, respektiert und motiviert, und es geht um eine diakonische Unternehmenskultur, die Profil und Sinn und In-

<sup>2</sup> <http://www.wiwo.de/erfolg/management/aok-fehlzeitenreport-2016-schlechte-unternehmenskultur-macht-mitarbeiter-krank/14532970.html>

<sup>3</sup> s. [http://aok-bv.de/presse/pressemitteilungen/2016/index\\_17100.html](http://aok-bv.de/presse/pressemitteilungen/2016/index_17100.html)

<sup>4</sup> Letztlich geht es nicht allein um die oft geforderte „Haltung“ der Mitarbeitenden, sondern auch um eine „Wirtschaft mit Haltung“ (A. Suchanek), in der nicht allein erfolgsorientiert Verantwortlichkeit innerhalb des aktuellen „Spiels“ des Wirtschaftens, sondern unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten werte- und kulturbezogen auch Verantwortung für die Zukunftserhaltung des „Spiels“ insgesamt gezeigt wird: [HTTP://WWW.WCGE.ORG/DE/UEBER-UNS/AKTUELLES/48-WIRTSCHAFT-MIT-HALTUNG-GEWINNE-SIND-EINE-WICHTIGE-RANBEDINGUNG](http://www.wcge.org/de/ueber-uns/aktuelles/48-wirtschaft-mit-haltung-gewinne-sind-eine-wichtige-ranbedingung)

spiration hineinbringt und gemeinsame Haltungen stärkt, wie die Diakonie es verspricht. Insgesamt könnte es sich um ein Miteinander folgender unternehmenskultureller Entwicklungsdimensionen handeln, die das „Gute“ und das „Diakonische“ zusammenbringen und gemeinsam entwickelbar machen (am Beispiel des folgenden in Kulturentwicklungsprozessen bewährten „Kulturkompasses guter diakonischer Unternehmenskultur“):



Ich bin fest überzeugt: Die Unternehmenskultur ist die noch nicht wirklich gehobene Kernkompetenz der Diakonie. Also habe ich folgende zwei übergreifende Fragen zur Reflexion unserer Unternehmenskulturen, die zusammengehören wie die zwei Seiten einer Medaille:

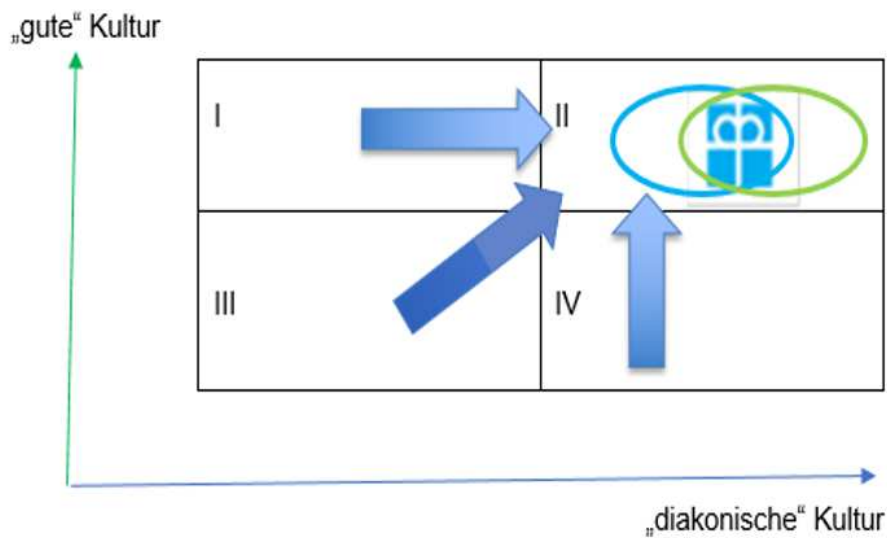
- Ist unsere **Unternehmenskultur gut genug** für den Erhalt von Engagement, Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden mit unserem Unternehmen, auch in der aktuellen Anspannung und im Wandel?
- Ist unsere **Unternehmenskultur diakonisch genug** für gemeinsame empathische Zuwendung, tragende Gemeinschaft und ausstrahlende christliche Orientierung, wie die Marke Diakonie es verspricht?

„Gute diakonische Unternehmenskultur“: Welche Kultur erleben Sie - und welche Kultur wollen Sie gerne zuhause in Ihrem diakonischen Unternehmen erleben? Vielleicht haben Sie Lust, an unserem Nachmittag begleitend darüber nachzudenken.

Und vielleicht hilft es, die kulturelle Ausgangssituation und das kulturelle Entwicklungspotential Ihres Unternehmens einmal schematisch in einen dieser 4 Quadranten einzuordnen (ein einfaches Kulturportfolio mit den zwei Dimensionen „gute“ und „diakonische“ Kultur, je nach Ausgangssituation mit 3 Entwicklungsrichtungen zum „gut-diakonischen“ II. Quadranten):

**Beispielportfolio guter diakonischer Unternehmenskultur:**

Welche Kultur erleben Sie - und welche Kultur wollen Sie in Ihrem diakonischen Unternehmen gerne erleben?



So freue ich mich nach dieser Einstimmung nun sehr auf die aktuellen Impulse und Diskussionen zur Kulturentwicklung aus folgenden diakonischen Unternehmen:

- der *Paul Gerhardt Diakonie*: Herr Dr. Werner Weinholt
- den *v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel*: Herr Bernward Wolf
- dem *Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands*: Herr Matthias Dargel
- sowie dem *Albertinen Diakoniewerk*: Frau Karin Schroeder-Hartwig.