

## **Summary**

Die Ökonomisierung des sozialen Bereiches, die rechtlichen Veränderungen im Hilfs- und Unterstützungssystem und die zunehmende Säkularisierung verändern die diakonische Arbeit. Diakonische Einrichtungen sind heute Sozialunternehmen. Sie müssen sich wirtschaftlich orientieren und konkurrieren auf einem hart umkämpften Markt mit privaten und freien gemeinnützigen Dienstleistern.

Je größer der Druck von außen durch wirtschaftliche Sachzwänge und staatliche Auflagen wird, desto mehr brauchen diakonische Unternehmen eine sich verstärkende Innenstruktur. Neben der ökonomischen Unternehmenssicherung wird es für diakonische Unternehmen zunehmend wichtig, sich durch ihr Profil abzugrenzen und erkennbar diakonisch zu sein. Als soziale Systeme sind diakonische Unternehmen mit ihrer Umwelt verflochten. Sich verändernde Umweltbedingungen haben Auswirkungen auf die Arbeit und die Ausrichtung diakonischer Unternehmen. Sie haben auch Auswirkungen auf die Kultur des Unternehmens.

Diakonische Kultur und die wertvolle Zusammenarbeit mit Menschen in unterschiedlichen Rollen (Kunden wie Mitarbeitende) sind das Gut diakonischer Unternehmen. Führungsaufgabe ist es, sie mit in die Veränderungen einzubeziehen und für ein gemeinsames Gestalten zu gewinnen.

In dieser Arbeit werden die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen von Unternehmenskultur, des neuen St. Galler Management Modells und der Gestaltung von Veränderungen vorgestellt. Ein besonderer Blick wird der Rolle der Kommunikation gewidmet. Das Beispiel der Regionalisierung der Evangelischen Stiftung Hephata zeigt die Umwandlung einer komplexen Einrichtung hin zu einem am Gemeinwesen orientierten Unternehmen.

In leitfragengestützten Interviews wurden Mitarbeitende, die diesen Prozess erlebt haben, nach ihren Eindrücken der Gestaltung der Veränderungen befragt. Es galt herauszufinden, welche Faktoren eine wichtige Rolle spielten und was bei der Gestaltung von Veränderungen

zu beachten ist. Die Befragungen wurden ausgewertet und im Bezug zum Paradigmenwechsel gesehen.

Es hat sich gezeigt, dass sich durch die Regionalisierung die Kommunikationswege und die Art der Kommunikation im Unternehmen verändern. Das hat Einfluss auf die Unternehmenskultur.

Es gilt, eine gelingende, aufrichtige Kommunikation im Unternehmen zu gestalten. Sie ist kulturbildend und identitätsstiftend.