

Diakonische Identität in Diversität?!

Aktuelle Herausforderungen an kultursensibles Diakonienmanagement

Antrittsvorlesung Prof. Dr. Beate Hofmann, 4.7.2014, Assapheum Bethel

Diakonische Unternehmenskultur und Diakonienmanagement – wie passt das konzeptionell zusammen? Diese Frage hat einer meiner Kollegen gestellt, nachdem er im PhD-Kurs einen Impuls von mir zu Unternehmenskultur gehört hatte. Er hätte auch fragen können: Wie passt Beate Hofmann mit ihrer Kulturperspektive eigentlich in das Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement?

Ich möchte dieser Frage in meiner Antrittsvorlesung nachgehen, indem ich aktuelle Herausforderungen, vor denen diakonische Einrichtungen derzeit stehen, aus der unternehmenskulturellen Perspektive beleuchte. Leitend ist dabei die These, dass Unternehmenskultur in diakonischen Einrichtungen eine zentrale Funktion für die Ausbildung von Identität in diesen Organisationen hat und damit eine besondere Rolle für die Entwicklung diakonischen Profils spielt. Für Führungskräfte leitet sich daraus die Aufgabe ab, kultivierend zu wirken und Unternehmenskultur zu pflegen. Den Begriff „Kultursensibles Diakonienmanagement“ als Zielgröße verstehe ich daher nicht nur als Aufmerksamkeit im Blick auf unterschiedliche ethnische und religiöse Kulturen, sondern als „unternehmenskultursensibel“. Und Diakonienmanagement definiere ich ganz im Sinne des IDM und seiner Orientierung am St.Galler Managementansatz als Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung von diakonischen Unternehmungen als produktiver sozialer Systeme.¹

Auf das Konzept der diakonischen Unternehmenskultur bin ich als Leiterin der Fortbildungsarbeit in der Diakonie Neuendettelsau gestoßen. Dort war eine Kernfrage meiner Arbeit: Was macht diakonische Einrichtungen diakonisch? Und ich habe bald realisiert, dass der dort übliche Verweis auf Andachten, Seelsorge oder Hauskapellen zu kurz griff. Da musste mehr sein, denn zumindest die Nutzer diakonischer Angebote und die Mitarbeitenden erwarten eine diakonische Prägung, etwas Wiedererkennbares, das sich in den normativen, strategischen und operativen Dimensionen der Organisation zeigt. Dieses Konzept von etwas, das durch alle Bereiche einer diakonischen Organisation hindurch geht, habe ich bei Edgar Schein in seinem Verständnis von Unternehmenskultur wiedergefunden. Er definiert sie als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“²

Unternehmenskultur entwickelt sich also aus den Erfahrungen einer Organisation heraus. Sie verknüpft Weltansichten, handlungsleitende Werte und Alltagspraktiken einer Organisation und bildet dadurch eine Klammer zwischen den normativen, strategischen und operativen

¹ Vgl. Ulrich, Hans: Management, Bern 2004.

² Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt, New York 1995, S.25.

Dimensionen von Management, die das St.Galler Managementmodell beschreibt.³ Unternehmenskultur macht diakonisches Profil in Begegnungen erfahrbar, hörbar, riechbar, sichtbar; sie ist die ganzheitliche Gestalt, die im Alltagshandeln, in den Routinen begegnet. Kultur inszeniert oder bringt zum Blühen, was in einer Organisation gilt⁴ und sie zeigt somit, ob oder wie die Werte inkarniert sind.⁵

Der von Johannes Rüegg-Stürm geprägte Begriff der Organisationsgrammatik⁶ als zugrundeliegende, oft unbewusste, aber vertraute Sprachstruktur bringt dieses Verständnis gut auf den Punkt. Und der Terminus Organisationsgrammatik impliziert schon, dass sich Unternehmenskultur nicht einfach von einzelnen steuern oder verändern lässt, denn sie ist etwas kollektiv Gewachsenes und Entwickeltes, das aber durchaus lebendig und dynamisch ist.

Durch ihre Klammerfunktion fördert und akzentuiert die Kulturperspektive einen umfassenden Managementansatz:

- Sie fragt nach dem Grundverständnis einer Organisation, ihrem Sinnhorizont, ihrer symbolischen Realität und bindet damit die Alltagspraktiken zurück an das Selbstverständnis und die sich daraus ableitenden Werte.⁷ Hierfür sind Symbole, Rituale, Gründungsgeschichten fundamental, zu denen ich als Theologin eine besondere Nähe habe.
- Die Kulturperspektive fokussiert einen Bereich, in dem Gestaltungsspielräume bestehen, die kaum von den aus der Organisationsumwelt kommenden gesetzlichen und ökonomischen Vorgaben dominiert sind. Hier kann der besondere Schatz, ich könnte auch sagen, die besondere Ressource der diakonischen Tradition, die Anknüpfung an christliche Rituale und Spiritualität, zur Entfaltung kommen und damit ein Profil entwickeln, das diakonische Organisationen tatsächlich einzigartig und unterscheidbar macht.

Die Kulturperspektive gewinnt besondere Relevanz, wenn es um Veränderungsprozesse in Organisationen geht und zwar in doppelter Hinsicht: Einerseits kann eine starke Organisati-

³ Vgl. hierzu Bleicher, Knut: Das Konzept integriertes Management. Visionen-Missionen-Programme. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York 2004, S. 236ff, und Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell. 2. durchges. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2003, S. 54ff. Bleicher verortet die Unternehmenskultur im normativen Managementbereich und Rüegg-Stürm hingegen im strategischen Management.

⁴ Vgl. Morgan, Gareth, Bilder der Organisation, Stuttgart, 3. Auflage 2002, S.186.

⁵ Der Charakter von Kultur als etwas Gewachsenem kommt im Bild der Wasserlilie zum Ausdruck, in das ich das Scheinsche Kulturmodell für die diakonische Kultur gefasst habe, vgl. Hofmann, Beate: Diakonische Unternehmenskultur, Stuttgart, 2. Auflage 2010, S.15.

⁶ Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell 2. durchges. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2003, S.56.

⁷ Vgl. Morgan, Bilder, S.181, der Kultur als gemeinsame Wahrnehmung von Bedeutung, als gemeinsames Verständnis und gemeinsame Sinnggebung beschreibt und sie als fortlaufenden, proaktiven Vorgang der Konstruktion von Realität versteht.

onskultur Wandel behindern⁸, andererseits sind Veränderungsprozesse immer auch von einem Kulturwandel begleitet.⁹

Im Folgenden möchte ich zwei Veränderungsprozesse herausgreifen, durch die derzeit das Selbstverständnis diakonischer Organisationen herausgefordert ist und die unternehmenskulturellen Implikationen dieser Veränderungen beleuchten.

Die beiden Prozesse sind die Frage nach religiöser Pluralität in der Mitarbeiterschaft der Diakonie und die Forderung nach mehr Frauen in den obersten Führungsetagen von Diakonie.

Auf den ersten Blick behandeln diese Themen zwei verschiedene Personalfragen, nämlich: wer arbeitet hier und wer leitet hier? Doch beide rühren an inneren Bildern von Diakonie, die bisher stark homogen gezeichnet waren und wenig Raum für Diversität im Sinne von Vielfalt boten:

- Diakonie ist diakonisch bzw. christlich, weil die Mitarbeitenden Christen sind.
- Diakonische Unternehmen brauchen eine starke Führungspersönlichkeit, die allzeit präsent, entscheidungsstark und väterlich ist, die die Fäden in der Hand hält und die Geschicke des Unternehmens weise lenkt.¹⁰

Diese Bilder werden durch Diversifizierungen unterschiedlicher Art derzeit verändert. Das bringt von außen und innen Anfragen an die diakonische Identität mit sich, die m.E. unternehmenskulturell bearbeitet werden müssen. Der Identitätsbegriff – der ja in sich wissenschaftlich hoch divers ist - impliziert dabei zweierlei: Zum einen die Frage nach dem, was für die Charakterisierung von Personen, Gruppen oder Organisationen als wesentlich erachtet wird, also eine Antwort auf die Frage „wer sind wir?“ gibt; zum anderen wird Identität meist durch Unterscheidung von anderen definiert, impliziert also Denken in Differenzen.¹¹ Zum

⁸ Vgl. Vogel, Riek/Hansen, Nina Katrin: Organisationale Identität: Bibliometrische Diskursanalyse und Ausblick auf einen praxistheoretischen Zugang, Diskussionspapier des Schwerpunktes Unternehmensführung am Fachbereich BWL der Universität Hamburg Nr.03/2010, S.7

⁹ Gareth Morgan hat diesen Zusammenhang verdeutlicht: Bei Veränderungsprozessen ginge es nicht nur um Veränderung von Technologie, Struktur und Fähigkeiten der Arbeitnehmenden, sondern sie implizierten auch einen kulturellen Wandel der Vorstellungen und Werte, welche Handlungen lenken sollen, vgl. Morgan, Bilder, 196: „Da Organisation letztendlich in den Köpfen der daran beteiligten Menschen entsteht, impliziert wirkungsvolle Organisationsveränderung kulturellen Wandel.“ Die Frage, ob und wie Unternehmenskultur sich verändern lässt, wird in der Unternehmenskulturforschung sehr unterschiedlich beurteilt und ist stark abhängig davon, ob Kultur als eine einfach zu verändernde Variable gesehen wird oder als Metapher, die nur verstanden, aber kaum beeinflusst werden kann oder, wie bei Schein oder Morgan als dynamisches Konstrukt, das durch bewusste Wahrnehmung durch Führungskräfte durchaus beeinflussbar, aber nicht völlig kontrollierbar ist. Vgl. Morgan, Bilder, 198 und Sonja Sackmann: Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur, in: F. Nerdinger (Hg.) Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument, <http://www.gbv.de/dms/zbw/525866442.pdf> sowie Siegfried J. Schmidt: Unternehmenskultur: Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Velbrück, 3. Auflage 2008.

¹⁰ Beide Entwicklungen rühren also auch an die Dominanz eines familiären Selbstbildes, das diakonische Einrichtungen über die Entstehung von Mutterhäusern, das Berufsethos der geistigen Mütterlichkeit, Schwestern- und Bruderschaften, Hausvätern wie Haustöchtern seit 150 bis 200 Jahre geprägt hat. Die Diversifizierung von Lebensformen und Familienbildern zu akzeptieren, ist in Diakonie und Kirche keine ganz einfache Aufgabe, wie die Diskussion um die Familiendenschrift gezeigt hat.

¹¹ Vgl. Abels, Heinz: Identität, Wiesbaden 2006, S.14.

Thema wird Identität immer dann, wenn sich etwas im Selbstverständnis oder in Interaktionsprozessen mit anderen verändert.

Soweit die Vorrede, nun die genauere Analyse.

1. Religiös plurale Mitarbeiterschaft in der Diakonie

Die Frage, ob Mitarbeitende in der Diakonie Kirchenmitglieder sein müssen, damit Diakonie weiterhin „Lebens- und Wesensäußerung von Kirche“¹² bleibt, beschäftigt diakonische Verbände und Unternehmen derzeit landauf, landab. Auch auf katholischer Seite wird das intensiv diskutiert. Die Deutsche Katholische Bischofskonferenz hat Ende April ein entsprechendes Papier¹³ für die Caritas vorgelegt, die einzelnen Landesverbände der Diakonie und große Unternehmen produzieren ebenfalls entsprechende Stellungnahmen. Sie alle suchen nach Kriterien für die Frage: Wie sichern wir unsere diakonische Identität in wachsender religiöser Pluralität?

Hintergrund für diese Frage ist die wachsende religiöse Diversifizierung in unserer Gesellschaft, die - verknüpft mit dem demografischen Wandel – es schwieriger macht, Personal zu finden, das fachlich qualifiziert, motiviert und zugleich christlich gebunden ist. Jede/r Fünfte in Deutschland hat inzwischen Migrationshintergrund, über ein Drittel, vermutlich ab 2025 über die Hälfte der Bevölkerung, ist nicht Mitglied einer christlichen Kirche.¹⁴ Die von der Loyalitätsrichtlinie der EKD geforderte grundsätzliche Notwendigkeit einer Kirchenmitgliedschaft bei den Mitarbeitenden der Diakonie entspricht in vielen Bereichen nicht mehr der Realität, die Ausnahme wird immer häufiger zur Regel, nicht nur im Osten Deutschlands.¹⁵ Auch in einem exemplarisch ausgewählten Diakonischen Werk einer mittelgroßen westdeutschen Stadt sind zwischen 10 und 15% der Mitarbeitenden (je nach Arbeitsbereich) inzwischen konfessionslos.¹⁶ Bereits diese wenigen Zahlen zeigen, warum vielerorts diskutiert wird, inwieweit sich Diakonie für Mitarbeitende anderer Religionen oder ohne Religionszugehörigkeit öffnen kann und muss.¹⁷

Doch nicht nur durch personalwirtschaftliche Überlegungen sieht sich die Diakonie herausgefordert. Die Vision einer inklusiven Gesellschaft, in der Menschen mit ihren Unterschieden

¹² Vgl. Grundordnung der EKD Art. 15.

¹³ Die deutschen Bischöfe Nr.98, Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft, 28.4.2014

¹⁴ Vgl. Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland: Religionszugehörigkeit, Deutschland, Bevölkerung 1970 bis 2011, http://fowid.de/fileadmin/datenarchiv/Religionszugehoerigkeit/Religionszugehoerigkeit_Bevoelkerung_1970_2011.pdf, Abrufdatum 1.7.2014.

¹⁵ Ein Blick in die Mitarbeitendenstatistik des DW der EKD zeigt, dass schon 2008 16,5% der Mitarbeitenden ohne Religionszugehörigkeit waren, mit regional sehr unterschiedlichen Verteilungen, vgl. Diakonie-Texte 06.2011, Mitarbeitendenstatistik zum 1. September 2008, Stuttgart 2011, S.20f.

¹⁶ Vgl. die Präsentation von Thomas Bartsch aus der Diakonie Wuppertal bei der Diakoniewissenschaftlichen Konsultation vom 9.10.2013 in Wuppertal.

¹⁷ Die Frage nach unterschiedlichen christlichen Konfessionen in der Mitarbeiterschaft werde ich jetzt großzügig übergehen, weil sie in der Praxis 50 Jahre nach dem II.Vatikanum und gelebter Ökumene zumindest in der Diakonie keine große Relevanz mehr hat.

im Blick auf Geschlecht, Ethnie, Religion, sozialen Status, Alter und Gesundheit sich gegenseitig bereichern und nicht gegenseitig abwerten, lässt eine religiös homogene Mitarbeiterschaft zunehmend auch theologisch fragwürdig erscheinen.¹⁸ Dürfen und wollen wir Menschen anderen Glaubens weiterhin als Mitarbeitende ausgrenzen? Lässt es sich – so fragt der Kollege Dierk Starnitzke – eigentlich mit der universalen Liebe Gottes vereinbaren, dass die Mitarbeit an der Weitergabe dieser Liebe an alle Menschen weltanschaulich begrenzt ist?¹⁹

Die bisher zum Thema veröffentlichten Stellungnahmen²⁰ betrachten als vorrangiges Instrument für die Absicherung diakonischer Identität die individuelle Bindung von Mitarbeitenden an die Institution Kirche durch eine abgestufte Krieriologie bei Einstellungen, wie sie auch die Loyalitätsrichtlinie der EKD intendiert hat.²¹ Je näher jemand mit Leitung oder Verkündigung zu tun hat, desto wichtiger ist die Kirchenbindung, so lässt sich die Argumentation zusammenfassen.

¹⁸ Vgl. z.B. die Beiträge in ZEE 2/2014. 58. Jg., vgl. auch Körtner, Ulrich H.J.: Anerkennung, Rechtfertigung und Gerechtigkeit als Kernbegriffe Diakonischer Ethik. In: Dederich, Markus/Schell, Martin W. (Hg.): Anerkennung und Gerechtigkeit in Heilpädagogik, Pflegewissenschaft und Medizin – Auf dem Weg zu einer nichtexklusiven Ethik. Bielefeld 2001.

¹⁹ Dieser Argumentationsweg findet sich bei Dierk Starnitzke, der sein Plädoyer für Inklusion soteriologisch, nicht ekklesiologisch ableitet aus dem Erbarmen Gottes, das allen Menschen gilt, vgl. Dierk Starnitzke, Diakonische Identität in einer pluralen Gesellschaft. Zwischen kirchlichem Selbstbestimmungsrecht und interkultureller und interreligiöser Öffnung der diakonischen Arbeit, in: ZEE 2/2014, 58. Jg., 2014 110-123: 118f. In Auseinandersetzung mit dem Römerbrief und der universalen Heilsaussage in Röm 11,32 folgert Starnitzke, dass der christliche Glaube auf dieser Basis von Anfang an eine Tendenz gehabt habe, die Grenzen der eigenen Religionsgemeinschaft zu überschreiten. So hätten sich die ersten Christen Menschen anderer Religionen geöffnet und diese bedingungslos aufgenommen. Das Christentum könne daher nicht „als eine sich gegenüber anderen abgrenzende Religion verstanden werden“. Vielmehr führe das christliche Vertrauen auf das universale Erbarmen Gottes gegenüber allen Menschen zu der Einsicht, dass sich das Christentum gegenüber allen Menschen zu öffnen habe. Entsprechend könnte „eine interkulturelle und interreligiöse Öffnung sowohl für Mitarbeitende als auch für diakonisch Unterstützte im Sinne der Inklusion aus guten theologischen Gründen geschehen.“

²⁰ Vgl. Interkulturelle Öffnung in den Arbeitsfeldern der Diakonie, Diakonie Texte 13.2008, hg. Vom DW der EKD; „Umgang mit Vielfalt – Interkulturelle Öffnung“ in der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe, Ein Diskussionsbeitrag der Trägerkonferenz Migration und Flucht Oktober 2013; Künkel, Christoph: Loyalität. Müssen Mitarbeitende der Diakonie Mitglieder der Kirche sein? Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers e.V., Hannover 2013; Kulturelle und religiöse Vielfalt in den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel, Positionspapier vom 19.3.2014.

²¹ Die Loyalitätsrichtlinie formuliert die Nähe zu kirchlichen Grundaufgaben als zentrales Kriterium: „Für Aufgaben, die nicht der Verkündigung, Seelsorge, Unterweisung oder Leitung zuzuordnen sind, kann von Absatz 1 abgewichen werden, wenn andere geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu gewinnen sind. In diesem Fall können auch Personen eingestellt werden, die einer anderen Mitgliedskirche der Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen in Deutschland (ACK) oder der Vereinigung Evangelischer Freikirchen angehören sollen. (Loyalitätsrichtlinie §3, Satz 2) Die Richtlinien der DKB fordern unterschiedliche Standards für die verschiedenen Arbeitsbereiche. So ist in der Elementarerbziehung und in der Ehe-, Familien- und Lebensberatung die Einstellung von nichtkatholischen oder nichtchristlichen Mitarbeitenden nur in Ausnahmefällen möglich, weil sie vom christlichen Menschenbild geleitet und Ausdruck der Verkündigung sind. Dagegen ist das im Bereich der Jugendhilfe oder der Schuldnerberatung kein Problem, weil hier „diakonische und sozialarbeiterische Vollzüge im Vordergrund stehen“, bei denen nichtkatholische Mitarbeitende eine wichtige Brückenfunktion zwischen unterschiedlichen Kulturen und Religionen erfüllen können. Fast alle Richtlinien fordern, dass Mitarbeitende mit Leitungsverantwortung Kirchenmitglieder sein sollten. Die deutschen Bischöfe Nr.98, Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft, 28.4.2014, S.34; Vgl. Kulturelle und religiöse Vielfalt in den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel, Positionspapier vom 19.3.2014, S.13.

Die implizite Annahme, die hinter diesen Stellungnahmen sichtbar wird, lautet: entscheidend für die diakonische Prägung unserer Organisationen ist die persönliche Überzeugung einflussreicher bzw. kulturtragender Mitarbeitender. Dem nachgeordnet spielen auch Leitbilder, Werte, Artefakte wie besondere Räume und Zeiten eine Rolle. Doch stimmt diese Annahme überhaupt? Was wissen wir über den Zusammenhang von Organisationsidentität und persönlicher Überzeugung von Mitarbeitenden? Was verändert sich im Blick auf die diakonische Identität wirklich, wenn Mitarbeitende ohne christlichen Glauben in der Diakonie arbeiten?

Ein Blick in die Organisationsforschung zeigt: Die Identität von Organisationen wird dort als relationales bzw. kommunikatives und dynamisches Konstrukt definiert. Organisationale Identität entsteht in einer Wechselbeziehung von Selbst- und Fremdzuschreibung durch die Organisationsmitglieder bzw. Anspruchs- oder Referenzgruppen. Nach Luhmann²² stellt die Organisation ihre Identität in wechselseitiger Abstimmung über zwei unterschiedliche Umwelten her: einerseits durch die innere Umwelt, die Interessen, Aktivitäten und Loyalität der Mitarbeitenden und andererseits über die externen Umwelten, also jene Sozialsysteme, mit welchen die Organisation interagiert. Solche relevanten Anspruchsgruppen im Fall der Diakonie wären z.B. die Kostenträger, die Öffentlichkeit, die Nutzer und ihre Angehörigen, die Kirchen.²³

Dieses Verständnis organisationaler Identität kongruiert durchaus mit theologischem Nachdenken über Identität, das bisher jedoch vorwiegend auf Personen bezogen gedacht wurde: Da speist sich die Identität nicht aus einer vom Ich erdachten Selbstkonstruktion, sondern aus Beziehungen, nämlich aus der Beziehung zu Gott und zu anderen Menschen und wird extra nos konstituiert.²⁴

Wie sieht nun eine identitätsstiftende Selbstbeschreibung²⁵ für die Diakonie aus? Ich nehme dazu zwei verschiedene Perspektiven wahr: eine handlungsdiakonische, die die Identität von

²² Vgl. Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden, 2. Auflage 2006, S.417-443.

²³ Zum komplexen Verhältnis von Organisationsidentität und Corporate Identity als von der Unternehmensleitung zu gestaltender Konstruktion vgl. Herger, S.90.

²⁴ Vgl. Pannenberg, Wolfhart: Anthropologie in theologischer Perspektive, Göttingen 1983, S.185-234.

²⁵ Interessant ist in unserem Zusammenhang die Bedeutung narrativer Identitätsbildung, vgl. Vogel, Riek/Hansen, Nina Katrin: Organisationale Identität: Bibliometrische Diskursanalyse und Ausblick auf einen praxistheoretischen Zugang, Diskussionspapier des Schwerpunktes Unternehmensführung am Fachbereich BWL der Universität Hamburg Nr.03/2010, S.12. Das Christentum ist eine narrativ strukturierte Religion, die ihre Botschaft über Geschichten von der Schöpfung bis zur Erlösung kommuniziert. Entsprechend haben sich christliche Organisationen entwickelt, die auf starke Gründungsnarrationen aufbauen. Das interessante ist, dass die zentrale Diakoniegeschichte, der barmherzige Samariter, eine Geschichte ist, in der Glaubensidentität gerade nicht zu Hilfehandeln führt. Priester und Levit gehen vorbei. Der andersgläubige Samariter dagegen tut das Richtige, er hilft und zeigt sich als Nächster. Ich lese diese Geschichte als Hinweis, dass nicht die individuelle Glaubensüberzeugung, sondern das individuelle und kollektive Handeln zentral ist für das, was Diakonie ausmacht. Spiritualität und Glauben sind deswegen nicht irrelevant, sie können Resilienz fördern und Ambiguität aushalten helfen, aber sie sind als Motivator nicht ausschlaggebend dafür, dass Diakonie diakonisch ist. Was

Diakonie darüber beschreibt, was in diakonischen Organisationen getan wird; und eine begründungsdiakonische, die die gemeinsame christliche Glaubensüberzeugung als Basis und Motivationsquelle beschreibt. Bisherige Argumentationen zur Sicherung diakonischer Identität angesichts religiöser Pluralität stützen stark die begründungsdiakonische Perspektive, vermutlich in Analogie zur Wahrnehmung der Rolle der Person in Ordination und Amt im Raum der (verfassten) Kirche. Theologisch gesehen ist dieses sich an der Person verankernde Identitätsverständnis jedoch nicht angemessen. Christian Albrecht²⁶ hat zu recht darauf verwiesen, dass das Kirchesein nach CA 7 nicht an der persönlichen Überzeugung der Mitglieder oder der Amtsträger hängt, sondern an der Praxis: Wortverkündigung und Darreichung der Sakramente. Analog auf die Diakonie übertragen ereignet sich Diakonie dort, wo die Liebe Gottes in unterschiedlichen Formen der Nächstenliebe, in Worten und Taten der Gerechtigkeit und Barmherzigkeit, in Pflege, Begleitung, Beratung und Bildung weitergegeben wird.

Diese Position lässt sich auch organisationstheoretisch untermauern: Studien zur Identitätskonstruktion von Organisationen benennen als Konstruktionselemente gemeinsame Ziele, die Philosophie der Organisation und ihre Prinzipien, aber nicht die individuellen Überzeugungen der Mitarbeitenden.²⁷ Und sie verweisen auf den Zusammenhang von Identität und Kultur: Kultur und Identität reproduzieren sich wechselseitig, indem kulturelle Orientierungen in der Identität Ausdruck finden und sich organisationale Selbstdefinitionen wiederum in kulturellen Mustern einlagern.²⁸

Für die Rolle von Führungskräften folgt aus dieser Erkenntnis, dass nicht ihre persönliche Glaubensüberzeugung, sondern ihre Rolle als Kulturträger entscheidend ist. Wenn sie das Selbstverständnis einer diakonischen Organisation bejahen und kulturell unterstützen wollen, ist ihr persönliches Bekenntnis sekundär. Die entscheidende Aufgabe von kultursensiblen Diakonienmanagement ist es, Orte der Verständigung und Reflexion über die gemeinsamen Sinnhorizonte in der Organisation zu schaffen, um „sensemaking“ zu ermöglichen und das gemeinsame Selbstverständnis der Organisation zu klären und entsprechende kulturelle Inszenierungen zu fördern.

Im Hintergrund dieser Verschiebung von personaler zu organisationaler Identitätsstiftung steht ein theoretischer Perspektivwechsel: Während früher akteurstheoretische Konzepte dominierten, die zur Selbstdefinition stabile und eindeutige Identitätsansprüche brauchten, also ein gemeinsames Verständnis von organisationalem Selbst, zeigen neuere sozial-

bedeutet diese Leitgeschichte für die Identität diakonischer Organisationen, die ihre Identität in wachsender Diversität suchen?

²⁶ Vgl. Christian Albrecht: Glaubwürdigkeit auf der Grenze, in: Chr. Albrecht (Hg.): Wieviel Pluralität verträgt die Diakonie?, Tübingen 2013, S.80.

²⁷ Herger, Nikodemus: Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität- Marke- Image-Reputation, Wiesbaden 2006, S.92.

²⁸ Vgl. Vogel, Riek/Hansen, Nina Katrin: Organisationale Identität: Bibliometrische Diskursanalyse und Ausblick auf einen praxistheoretischen Zugang, Diskussionspapier des Schwerpunktes Unternehmensführung am Fachbereich BWL der Universität Hamburg Nr.03/2010, S.10.

konstruktivistische Perspektiven, dass auch multiple oder flexible Identitätszuschreibungen nebeneinander existieren können, sofern sie nicht zu sehr divergieren.²⁹

Die Wirkung solch kollektiver und zugleich flexibler Selbstverständnisse, die durch kulturelle Praxis, nicht durch individuelle Überzeugung entstehen, lässt sich im Augenblick gut am Fußball zeigen: „Wir“ sind vielleicht bald Weltmeister, auch wenn nicht jede/r von uns die Tore schießt und sich nicht mal jede/r für Fußball interessiert.

Lässt sich die hier entwickelte Position organisationaler Identitätsbildung für die Diakonie empirisch untermauern? Hier lohnt ein Blick nach Ostdeutschland. Aus der Erfahrung mit der Begleitung von Kulturentwicklungsprozessen in ostdeutschen diakonischen Organisationen sehe ich deren Stärke in einer handlungsdiakonischen Orientierung, die sie in den letzten 20 Jahren trotz einer wachsenden nicht religiös gebundenen Mitarbeiterschaft weiterhin hat Diakonie sein lassen, aber Fragen nach der gemeinsamen Kultur und der Rolle von Glaube und Spiritualität darin geweckt hat.

Da, wo bereits muslimische Mitarbeitende eingestellt wurden, z.B. in einem Modellprojekt im Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart, in dem multireligiöse Teams in verschiedenen Arbeitsfeldern etabliert und theologisch begleitet wurden,³⁰ zeigt sich: Religion wird ein Thema in diesen Teams und dazu brauchen sie Begleitung und neue Formen der Auseinandersetzung mit Religion. Das Modellprojekt hat auch gezeigt, dass die Leitung der Einrichtungen in diesen Veränderungsprozessen auch die Perspektive der neuen Mitarbeitenden einbeziehen muss: Was muss geschehen, damit Menschen anderer Religionen sich in christlichen Einrichtungen willkommen, nicht nur geduldet fühlen, damit sie inkludiert, nicht nur integriert sind?

In dem Projekt zeigte sich auch, dass sich Handlungs- und Begründungszusammenhang diakonischer bzw. caritativer Praxis unterscheiden konnten. Auch Mitarbeitende, die die christliche Begründung diakonischen Handelns nicht teilen, konnten und wollten in der Caritas im Sinne christlicher Leitbilder handeln. Gemeinsam gestaltete Spiritualität wurde deutlich als ein zweiter, späterer Schritt auf der Basis des gemeinsamen Handelns benannt. Christliche Spiritualität wird damit nicht irrelevant für diakonische Einrichtungen, aber die Auseinandersetzung mit ihr ist eine Folge, nicht die Voraussetzung der Mitarbeit.

²⁹ Auch das hat Entsprechungen im theologischen Identitätsdiskurs. Henning Luther, Identität und Fragment. Praktisch-theologische Überlegungen zur Unabschließbarkeit von Bildungsprozessen, in: ders.: Religion und Alltag, Stuttgart 1992, S.160-182, hat zurecht darauf hingewiesen, dass die Idee einer abgeschlossenen, „fertigen“ Identität im Widerspruch zu grundlegenden Aspekten christlicher Anthropologie und Soteriologie stehen und hat stattdessen die Akzeptanz fragmentarischer Identität betont.

³⁰ Vgl. die Präsentation von Dr. Dorothee Steiof, Stabsstelle Caritastheologie und Ethik, DiCV Rottenburg-Stuttgart bei der Tagung „Religiöse Pluralisierung in Deutschland als Herausforderung für Wohlfahrtsverbände“ am 16.1.2014 in Bochum; außerdem: Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart: Viele Religionen in der einen Caritas?, Impulse Nr.15, Oktober 2010.

Zentral für die Entwicklung einer Identität in Diversität in diakonischen Organisationen und Unternehmen, die Mitarbeitende anderer Religionszugehörigkeit anstellen, sind folgende Aufgaben:

Sie müssen alle neuen Mitarbeitenden in gemeinsame Werte und Alltagspraktiken hineinsozialisieren, also die Mitarbeitenden in die vorab zu identifizierenden tragenden Elemente der Unternehmenskultur „inkulturieren“.

Eine besondere Herausforderung sehe ich im Blick auf Rituale und Symbole: wie sieht eine Unternehmenskultur aus, wenn Christen und Nichtchristen gemeinsam Weihnachten, Sonntag, Aussegnung, Einführung oder Verabschiedung feiern? Partizipieren beide Gruppen an Segensritualen, Liedern und Psalmen?³¹

Und wie sieht eine christlich konturierte Symbolsprache aus, die kultur- und milieuübergreifend als ästhetisch ansprechend empfunden wird? Krankenhauskapellen, Abschiedsräume in Hospizen, Krankenhäusern oder Altenpflegeeinrichtungen sind dafür „Experimentierräume“.

Solche Prozesse wissenschaftlich zu begleiten und zu reflektieren, soll eine Aufgabe meines Lehrstuhls sein. Dazu gehört, die Instrumente zur Wahrnehmung von Unternehmenskultur, die bisher stark auf Führung und Effizienz hin orientiert sind, um Perspektiven christlicher Spiritualität und diakonischer Kultur zu erweitern und Lernerfahrungen in einzelnen Unternehmen für andere zugänglich zu machen. Dabei wird sich forschungsmethodisch auch die durchaus kitzlige Herausforderung stellen, spirituelle Aspekte in Organisationen zu erfassen.³² Hier möchte ich einen Schwerpunkt meiner Forschungstätigkeit setzen und hoffe auf interessante Forschungsfelder und Orte der Theorie-Praxis-Begegnung.

2. Frauen in Leitung in der Diakonie

In der Diakonie arbeiten in Deutschland 450 000 Menschen hauptamtlich, davon sind 78,5% Frauen.³³ In der ersten und zweiten Führungsebene diakonischer Unternehmen sind derzeit durchschnittlich 14,3% Frauen zu finden.³⁴ In den nächsten 10 Jahren gehen ca. 70% der Führungskräfte in den Ruhestand; es steht also ein Generationswechsel an. Förderprogramme, die den Anteil von Frauen in der obersten Leitungsebene erhöhen sollen, gibt es seit ca. 20 Jahren in der Diakonie, doch sie greifen kaum. Der Frauenanteil stagniert. Die geplanten Gesetzesmaßnahmen zu einer Frauenquote von 30% im Bereich der Wirtschaft und im öf-

³¹ In Tansania gibt es schon multireligiöses Personal in diakonischen Einrichtungen und christlichen Schulen bei gleichzeitiger christlicher Dominanz in der Unternehmenskultur, d.h. es gibt keine interreligiösen Feiern. Muslimische Mitarbeitende können fernbleiben oder mitfeiern; ein Recht auf eigene Feiern haben sie nicht. Modellprojekte werden zeigen, ob sich eine solche unternehmenskulturelle Positionierung auch in Deutschland durchsetzen wird oder doch vermehrt nach multi- oder interreligiösen Formen gesucht wird.

³² Das ist, das sei hier nur angedeutet, ein religionssoziologisch intensiv diskutiertes Problem, das sich eben nicht nur im Blick auf die Spiritualität einzelner Menschen, sondern auch im Blick auf die Spiritualität von Organisationen stellt und weithin unbearbeitet ist.

³³ Vgl. Diakonie-Texte 06.2011, Mitarbeitendenstatistik zum 1. September 2008, Stuttgart 2011, S.10.

³⁴ Diese Zahl beruht auf der Auswertung einer „Kleinen Befragung zu den Führungsstrukturen der VdDD-Mitgliedsunternehmen“ vom 19.3.2008. Andere statistische Untersuchungen zu dem Thema im Raum der Diakonie haben sich bisher nicht finden lassen.

fentlichen Dienst werden in der Diakonie wegen des Selbstbestimmungsrechtes von Kirche und Diakonie nicht automatisch greifen, aber den Druck erhöhen. Die Gründe für den geringen Zuwachs an weiblichem Führungspersonal im Bereich der Diakonie sind bisher kaum erforscht.

Die vorhandenen Studien, z.B. zu „Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas,“³⁵ zeigen: es liegt nicht an mangelnder Kompetenz der Frauen. Die entscheidenden Knackpunkte für weibliche Karrierewege sind:

- Unterstützen der Partner und das familiäre Umfeld den Karriereweg?
- Werden Führungsqualifizierungen so angeboten, dass sie mit Familienzeiten vereinbar sind oder scheiden Teilzeitkräfte dafür von vornherein aus?
- Wieviel (bei Frauen häufig familiär eingeschränkte) räumliche und zeitliche Mobilität ist notwendig?
- Ein häufig wiederkehrendes Motiv ist die Frage nach Ermutigung durch Vorgesetzte. Viele Frauen in Führung in der Caritas geben an, dass sie die Führungsposition nicht von sich aus angestrebt haben, sondern von Vorgesetzten explizit ermutigt wurden. Ähnliches berichten auch die Teilnehmerinnen des Programms Debora, mit dem das Diakonischen Werk Württemberg derzeit Frauen für Führungspositionen vorbereiten will und das ich zusammen mit Prof. Dr. Monika Barz von der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg und zwei Mitarbeiterinnen, Veronika Drews-Galle und Friederike Beuter, wissenschaftlich evaluiere.

In der Vergangenheit sind solche Einzelmaßnahmen zur Förderung von Frauen, sog. Enabling-Programme, weitgehend verpufft, weil sich die kulturellen Rahmenbedingungen, die zu Karrierebrüchen bei Frauen führen, nicht verändern.³⁶ In Württemberg will man jetzt auch die Rekrutierungswege und Dynamiken in Auswahlgremien genauer unter die Lupe nehmen. Das ist vielversprechend, wie eine Studie der Fraunhofer-Gesellschaft zeigt.³⁷ Für diese Studie wurden neun große, teilweise multinationale Unternehmen mit Diversity-Programmen näher untersucht. Dabei konnten die Forscherinnen vier verschiedene Kulturtypen identifizieren, die unterschiedliche Barrieren für Frauen errichten und entsprechend auch unterschiedliche Strategien erforderten, um die Karrierehindernisse zu überwinden. Die Studie bestätigt damit, dass gesellschaftliche Dichotomien über kulturelle Muster sozial reproduziert werden und Diversität nicht durch besondere Anstrengungen einzelner hergestellt werden kann.³⁸

So waren z.B. in einer offenen Hochleistungskultur der Immerverfügbarkeitsanspruch für Frauen mit familiärer Fürsorgeverantwortung eine Barriere, die durch klare Vertretungspro-

³⁵ Kricheldorf, Cornelia/ Bohlen, Stephanie/ Göhner-Barkemeyer, Wiebke/ Wegner-Steybe, Nicole: Frauen in Führungspositionen in der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen, Freiburg 2013

³⁶ Kaiser, Simone/ Hochfeld, Katharina/ Gertje, Elena/ Schraudner, Martina: „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“, Stuttgart 2012, S.7.

³⁷ Kaiser, Simone/ Hochfeld, Katharina/ Gertje, Elena/ Schraudner, Martina: „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“, Stuttgart 2012.

³⁸ Hofmann, Roswitha: Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, in: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha: Diversität und Diversitätsmanagement, Wien 20011, S.24.

zesse, durch Entlastungsphasen im Verlauf der Erwerbsbiografie und langfristige Karrierebegleitung für potenzialtragende Personen überwunden werden konnten.

Konformistische Formalkulturen, die einen starken Hang zur Ausbildung einheitlicher Führungsbilder haben und vor allem Konformität mit diesen Bildern einfordern, mussten den Wert von Diversität als Wettbewerbsvorteil neu entdecken, um Frauen, die sich nicht in allen Bereichen an die bestehenden Regeln anpassen konnten oder wollten, nicht als Irritationsfaktor, sondern als Bereicherung wahrzunehmen. Andernfalls sind Frauen in einer solchen Kultur immer in einem Dilemma: passen sie sich erfolgreich an das vorherrschende Regelsystem an, gelten sie als die „besseren Männer“, passen sie sich nicht an, fallen sie unangenehm auf, was wiederum berufliche Nachteile nach sich zieht. Sie sind also entweder zu männlich oder zu weiblich.

In einer konservativen Ausschlusskultur wird der Ausschluss von Frauen normativ begründet mit Geschlechterstereotypen. In solchen Kulturen kann sich nur etwas verändern, wenn das von der Unternehmensleitung ausdrücklich gewollt ist.

Der 4. Typ ist die „veränderungsorientierte Bewahrungskultur“. Hier existieren bewahrende und auf Innovation drängende Kräfte nebeneinander. Veränderungsprozesse hin zu mehr Offenheit und Vielfalt werden von oben initiiert und fordern tradierte Führungs- und Karrierebilder und bestehende Machtverhältnisse heraus. Männer beginnen sich in diesen Kulturen benachteiligt zu fühlen, während Frauen angesichts zäher Veränderungsprozesse Zweifel haben, ob das Engagement für Diversität ernstgemeint ist. Auch in diesen Kulturen muss deutlich werden, dass beide Geschlechter von mehr Diversität profitieren und entsprechendes Verhalten sowie die Implementierung eines entsprechenden Frauenanteils honoriert wird.

Welchem Typ diakonische Einrichtungen zuzuordnen sind, ob sie gar einen 5. Kulturtyp bilden, und welche kultursensiblen Interventionen Karrierebarrieren überwinden helfen, gilt es zu erforschen.

Zentral für die Entwicklung einer Identität in Diversität im Blick auf diakonische Leitungskultur ist zweierlei: Homogenisierungstendenzen in Führungsleitbildern, die Einheitlichkeit und Anpassung einfordern, sind zu durchbrechen und ein Verständnis von Diversität zu entwickeln, aus dem sich Vorteile für Frauen und Männer ergeben und das sich auch ökonomisch positiv auf das Unternehmen auswirkt. Gleichzeitig wird am Beispiel der Frauen in Leitung deutlich, dass Diversitätsmanagement nicht nur die Aufgabe hat, Vielfalt zu schaffen, denn die Frauen als Mitarbeitende sind ja schon da, sondern dass es darum geht, die Vielfalt auch zu nutzen.³⁹ Dazu muss unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzen Raum gegeben werden, dazu muss die Anstrengung ausgehalten werden, die der Umgang mit Unterschied-

³⁹ Vgl. Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha: Diversität und Diversitätsmanagement: ein vielschichtiges Thema, in Bendl et al.. Diversität und Diversitätsmanagement, S.11.

lichkeit auch immer mit sich bringt und die häufig die Wurzel für Homogenisierungstendenzen bildet.⁴⁰

Der wissenschaftlichen Untersuchung und Erprobung veränderter kultureller Führungsmuster widmet sich das Projekt FiLiDia, Frauen in Leitung in der Diakonie, für das ich derzeit Projektmittel einwerbe und ein Forschungsnetzwerk aufbaue.

3. Bündelung

Aus diversitätsanalytischer Perspektive liegen hier ganz unterschiedliche Situationen vor: Im Fall der nichtchristlichen Mitarbeitenden geht es um eine bisher bewusst gewählte Exklusion, deren Aufhebung man in den Folgen für die Identität der Organisationen möglichst eindämmen will. Sozusagen „mach mich diverser, aber nicht anders“. Dazu wird eine starke Anpassungsleistung der nichtchristlichen Mitarbeitenden gefordert, die weiterhin auch diskriminierende Elemente hat, z.B. im Blick auf deren Karriereentwicklung oder die Ausübung der eigenen Religiosität. Solche Konfliktpotentiale sollten nicht beschönigt, sondern bearbeitet werden.⁴¹

Bei den Frauen in Führung geht es um eine offiziell jedenfalls nicht gewollte Exklusion, die auch zunehmend als Problem empfunden wird. Bisherige Strategien zielen auf die Integration der Frauen in bisherige Leitungsmuster, d.h. Frauen müssen sich an die vorgegebenen Kulturen anpassen und „fit“ gemacht werden. Dem verweigern sie sich offensichtlich; daher wirken diese Programme kaum. Über die Gründe für diese Verweigerung wissen wir, dass sie viel mit Bildern von gelingendem Leben, mit Fürsorgeverantwortung, mit Ansprüchen an Zeit und Verfügbarkeit zu tun haben, vielleicht auch mit Genderstereotypen in der Kompetenzwahrnehmung. Aus der Perspektive einer christlichen Ethik sind diese Gründe alle überhaupt nicht verwerflich, ganz im Gegenteil. Die Frage, die sich daraus für mich ableitet: Wie kann eine neue Form der Leitungskultur entwickelt und praktiziert werden, in der die Wahrnehmung von Führungspositionen lebensfreundlicher wird, und zwar für Frauen und Männer oder auch für jüngere wie ältere, um auch andere Dimensionen von Diversität zu nennen?⁴²

⁴⁰ Ich formuliere bewusst im Passiv, weil hier verschiedene Akteure der Unternehmensleitung und der Umwelt betroffen sind, nämlich Aufsichtsgremien, Rekrutierungsagenten, Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende.

⁴¹ Vgl. Hofmann, Roswitha: Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, in: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha: Diversität und Diversitätsmanagement, Wien 20011, S. 34.

⁴² Möglicherweise lassen sich entsprechende Veränderungen im Raum der Kirche schon ablesen. Dort kommt gerade eine Generation in oberste Leitungspositionen, die in vielen Landeskirchen gezwungenermaßen Erfahrungen mit Stellenteilung machen musste und damit eingeübt hat, Fürsorge und Arbeitslasten gleichberechtigter und weniger genderstereotyp zu verteilen. Dadurch, so meine Beobachtung, haben sich die Leitwerte für beide Geschlechter verschoben. Zumindest in der Ev.-Luth. Kirche in Bayern gibt es inzwischen auch positive Erfahrungen mit der Teilung von Leitungssämtern wie Regionalbischof und Dekanat/Superintendentur. Diese Ämter werden dort ohne wahrnehmbare Verluste für die öffentliche Wirkung des Amtes oder die Effizienz der Amtsausübung geteilt. Das hat sicher dazu beigetragen, dass die Frauenquote in Führung in einigen Landeskirchen die in der Diakonie in den letzten 10 Jahren überholt hat und weiter überholen wird. Eine empirische Überprüfung dieser These wäre wünschenswert.

Beiden Herausforderungen gemeinsam ist der Leitstern Diversität. Die theologische Begründung für eine Wertschätzung von Vielfalt und Unterschiedlichkeit liegt in biblischen Visionen wie der von Joel 3 oder Gal 3, 28 begründet. Sie verstehen Einheit pneumatologisch oder christologisch fundiert nicht als Homogenisierung, erklären Unterschiede nicht für irrelevant, heben aber ihre diskriminierende Wirkung auf und befreien dadurch von normierenden Eingriffen und Vereinheitlichungen. Die Vielfalt der Schöpfung in ihrer Fülle zu leben und sündhafte Herrschaftsverhältnisse aufzubrechen als Vor- oder Kennzeichen des Kommens Christi, diesem Auftrag kann auch Diakonie vielfältig nachfolgen.