

Zentrale Ergebnisse im Überblick

Forschungshypothese

Das Forschungsprojekt „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ hat untersucht, wie sich die religiöse Pluralisierung der Mitarbeitenden in der Diakonie auf die Identität diakonischer Einrichtungen auswirkt. Die zentrale Hypothese, die dem Projekt zugrunde liegt, besagt, dass durch eine diakonisch geprägte Unternehmenskultur auch bei einer wachsenden Divergenz persönlicher Glaubensüberzeugungen identitätsstiftende organisationale Selbstbeschreibungen mit diakonischem Charakter als Basis einer diakonischen Identität in diakonischen Organisationen entstehen und erhalten werden können.

Forschungsdesign

Um diese Annahme zu überprüfen, wurden Merkmale der Unternehmenskultur diakonischer Einrichtungen aus Sicht der Mitarbeitenden erfragt und untersucht, wie nicht kirchlich gebundene Mitarbeitende sich zu diesen Kulturmerkmalen verhalten. Die Untersuchung fand in 33 diakonischen Einrichtungen der stationären Alten- und Eingliederungshilfe in drei religiös unterschiedlich geprägten Regionen Deutschlands statt. Das trianguläre Forschungsdesign umfasste zum einen die Durchführung von Fokusgruppen mit Mitarbeitenden sowie Interviews mit Einrichtungsleitenden daraus entwickelte Fragebogenerhebungen und zum anderen Interviews mit nicht kirchlich gebundenen Mitarbeitenden. Auf Basis der Erhebung wurden individuelle Kulturbeschreibungen für die beteiligten Einrichtungen entwickelt und folgende Forschungsfragen analysiert:

Was sind Merkmale diakonischer Unternehmenskultur aus Sicht von Mitarbeitenden?

Bereiche diakonischer Unternehmenskultur

Mitarbeitende und Leitende beschreiben in den Interviews Merkmale diakonischer Unternehmenskultur aus den Themenbereichen Miteinander- und Zusammenarbeit, Wahrnehmung von Führung, Pflege- bzw. Betreuungsqualität, Feste (inkl. Geburtstags- und Sonntagsgestaltung), ‚sichtbar Diakonisches‘¹, Abschiedskultur, Umgang mit ökonomischen Anforderungen und Gebäudewahrnehmung sowie Außenwahrnehmung und Image. Die Zahl der erhobenen kulturellen Merkmale in den einzelnen Bereichen variierte deutlich zwischen den Einrichtungen.

Übergreifende, besonders häufig wahrgenommene Merkmale

Zu den Merkmalen, die in der schriftlichen Befragung der Mitarbeitenden über alle beteiligten Einrichtungen hinweg als besonders prägnant für die Häuser bewertet werden, gehören Aussagen zur Festkultur, zur Abschiedskultur, zu Andachten und Kontakten zur Kirchengemeinde, zur Haltung von Mitarbeitenden und zur Wahrnehmung von Führung. Zu den Merkmalen, die für die Mitarbeitenden persönlich besonders bedeutsam sind, gehören Aspekte des Miteinanders, Elemente der Beziehungsqualität zu Bewohner*innen² und der Abschiedskultur. Übereinstimmend werden als besonders wichtig bewertete Items von den Mitarbeitenden als weniger zutreffend in den Einrichtungen wahrgenommen, während die explizit religiös konturierten Kulturmerkmale von den Mitarbeitenden im Durchschnitt als für sie persönlich weniger bedeutsam bewertet werden. Zu den Bereichen, die als besonders kritisch oder wenig zutreffend eingeschätzt werden, gehören die Pausenkultur und Aspekte der Kommunikation, vor allem im Umgang mit Fehlern und Konflikten.

¹ Der Begriff ‚sichtbar Diakonisches‘ ist in einfache Anführungszeichen gesetzt zu signalisieren, dass in dieser Kategorie nicht alle Aspekte der Unternehmenskultur enthalten sind, die Mitarbeitende als diakonisch wahrnehmen, sondern nur die explizit religiösen Kulturmerkmale.

² Wir nutzen in diesem Bericht vorwiegend den Begriff Bewohner*innen, obwohl uns in der Eingliederungshilfe auch der Begriff Klient*innen begegnet ist. Da wir uns nur im stationären Bereich bewegt haben, sind aber auch die Klient*innen überwiegend Menschen, die in den Einrichtungen wohnen.

Zentrale Ergebnisse im Überblick

Materiale Füllung des Diakonischen:

Was macht diese Einrichtung diakonisch?

Als „sichtbar diakonisch“ beschreiben die Mitarbeitenden (in den Fokusgruppeninterviews) kulturelle Merkmale, die mit Abschiedskultur, Festen, religiösen Artefakten (Andacht, Gottesdienst, Tischgebet, Kreuz an der Wand), der Haltung Bewohner*innen gegenüber und mit Werten im Umgang miteinander zu tun haben. Manchmal werden auch Personen („unsere Diakonin“, „der Pfarrer“) genannt. In einigen Einrichtungen fällt es Mitarbeitenden und Leitenden schwer, Vorstellungen von Diakonizität zu artikulieren. In der Bewertung der Kulturaussagen in den Fragebögen zeigt sich, dass Mitarbeitende die Aussagen, die das Zwischenmenschliche betreffen, als persönlich hoch bedeutsam einschätzen, während sie explizit religiösen Artefakten teilweise eher distanziert gegenüberstehen. Bei der Diskussion von Kulturaussagen im Blick auf ihre Diakonizität wurden von den Mitarbeitenden inklusive Aspekte des Profils, d.h. das, was diakonische Einrichtungen mit anderen sozialen Einrichtungen gemeinsam haben, als nicht „typisch diakonisch“ bewertet.

Bündelung der Befragungsperspektiven: Unternehmenskulturelle DNA der Diakonie?

Daraus ergibt sich als Gesamtbild, dass die achtsame, religiös konturierte Begleitung Sterbender, die Gestaltung von Festen und ein respekt- und würdevoller Umgang mit Bewohner*innen zur „DNA“ der untersuchten diakonischen Einrichtungen im Bereich der stationären Alten- und Eingliederungshilfe gehören. Religiöse Artefakte werden als wichtiges Element diakonischer Unternehmenskultur wahrgenommen, aber persönlich divergent beurteilt, während Aspekte der Teamkultur als persönlich bedeutsam, aber oft nicht im gleichem Maße als in der Einrichtung praktiziert, wahrgenommen werden.

Inwieweit ein Teil dieser Kulturaspekte durch eine allgemeine soziale Hilfskultur geprägt ist, wird möglicherweise der Vergleich mit den Untersuchungsergebnissen zur Unternehmenskultur in Einrichtungen der Arbeiterwohlfahrt zeigen.

Befunde zu Einflussfaktoren auf diakonische Unternehmenskultur

Zusammenhänge zwischen unabhängigen Variablen und Bewertungen von Kulturmerkmalen

Bei den statistischen Analysen zu Zusammenhängen zwischen Kriterien des Samples, soziografischen Merkmalen und Kulturbewertungen zeigen sich wenige signifikante Zusammenhänge. So ist die von den Mitarbeitenden wahrgenommene „sichtbar diakonische“ Prägung in den von uns untersuchten ostdeutschen Einrichtungen nicht geringer als im Süden oder Westen. Die religiöse Prägung des Kontexts des jeweiligen Standorts spielt für die einrichtungsbezogene Einschätzung der Merkmale diakonischer Unternehmenskultur keine signifikante Rolle. Auch die Verwurzelung in einer diakonischen Gemeinschaft oder als regionales kreiskirchliches Werk hat keinen deutlichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Kulturmerkmale durch die Mitarbeitenden gezeigt. Zusammenhänge gibt es beim Alter der Befragten: „Sichtbar Diakonisches“ wird von älteren Mitarbeitenden persönlich bedeutsamer eingeschätzt als von jüngeren. Interessante Wechselbeziehungen bestehen zwischen Arbeitszufriedenheit und Kulturwahrnehmung: Zufriedene Mitarbeitende haben ein klareres Bild von der Kultur ihrer Einrichtung als unzufriedene Mitarbeitende.

Zusammenhänge zwischen Rahmenbedingungen und Bewertungen von Kulturmerkmalen

Unser Versuch, durch die Analyse von Rahmenbedingungen in Beziehung zu Kulturbewertungen Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Unternehmenskultur durch Mitarbeitende zu erkunden, hat im ersten Zugriff nur wenige belastbare Ergebnisse gezeigt. So gibt es deutliche und leicht erklärbare Zusammenhänge zwischen der Verweildauer von Bewohner*innen und der Bedeutsamkeit der Beziehungen. Je enger und langfristiger Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Bewohner*innen werden, desto wichtiger wird die Betreuungsqualität für die Mitarbeiter*innen. Die Ertragslage der Einrichtungen zeigt keinen

Zentrale Ergebnisse im Überblick

statistisch messbaren Einfluss auf die Wahrnehmung der Kulturmerkmale.

Zusammenhänge zeigen sich im Blick auf die Fachkraftquote und das Outsourcing von Hauswirtschaft; doch sind hier vertiefte qualitative Untersuchungen nötig, um Einflussfaktoren genauer beschreiben zu können.

Zusammenfassende Bewertung

Es zeigen sich erkennbare Differenzen in der Bewertung von Aussagen aus dem Bereich „sichtbar diakonisch“, der vor allem Sätze zu religiösen Artefakten enthält. Die Aussagen werden in Bezug auf die Einrichtung höher bewertet als im Blick auf die persönliche Bedeutsamkeit. In dieser Differenz zeigt sich die Auswirkung von Säkularisierung im Sinne eines geringer werdenden Stellenwertes von bestimmten Merkmalen von Religiosität für die Mitarbeitenden. Ihnen ist aber die Relevanz dieser Merkmale für die Identität der diakonischen Einrichtung und - zumindest für einen Teil - der Bewohner*innen bewusst.

Das bedeutet, dass sich hier eine Differenz zwischen persönlicher Überzeugung und organisationaler Identität zeigt. Die organisationale Identität und die damit verknüpfte Unternehmenskultur werden von den Befragten akzeptiert, respektiert und mehr oder minder aktiv mitgetragen.

Wie verhalten sich Mitarbeitende ohne Kirchenbindung zu diakonischer Unternehmenskultur? – Erste Erkenntnisse

Die Gruppe der Mitarbeitenden ohne Mitgliedschaft in einer Kirche, die zur Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen (AçK) gehören, teilt sich in vier Untergruppen:

- Konfessionslose,
- aus der Kirche Ausgetretene,
- Mitglieder anderer Religionsgemeinschaften (Muslim*a) und
- Mitglieder von Freikirchen oder von anderen Kirchen.

Haltung konfessionsloser Mitarbeitender zu markanten Merkmalen diakonischer Unternehmenskultur:

Bei den konfessionslosen Mitarbeitenden zeichnet sich in der Auswertung der Interviews folgende Haltung ab: Sie nehmen Elemente gelebter Religiosität als wichtig für die Einrichtung und die Bewohner*innen wahr, entwickeln aber nur selten einen persönlichen Bezug dazu. Die Beteiligung an religiösen Ritualen wird unterschiedlich gehandhabt. Wichtig ist den Mitarbeitenden, dass kein Zwang zur Übernahme von Haltungen oder Ritualen durch die Träger ausgeübt wird. Als entscheidendes Kriterium für den Umgang mit religiösen Artefakten zeigt sich die Religiosität der Bewohner*innen. Nehmen konfessionslose Mitarbeitende wahr, dass die praktizierten religiösen Rituale (Andachten, Sterbebegleitung, Gottesdienste, Feste) eine hohe Bedeutung für die Bewohner*innen haben und nehmen sie diese als authentisch praktiziert wahr, wird die religiöse Praxis der Einrichtung klar akzeptiert und aufrechterhalten. Zeigt sich die Bewohner*innenschaft selbst als religiös distanziert, wird die gelebte Religiosität in der Einrichtung in ihrer Sinnhaftigkeit deutlicher hinterfragt und als weniger plausibel wahrgenommen.

Haltung von aus der Kirche ausgetretenen Mitarbeitenden zu markanten Merkmalen diakonischer Unternehmenskultur:

Das Verhalten dieser Gruppe unterscheidet sich kaum von den nicht getauften Konfessionslosen im Blick auf Distanzierung zu oder vorbehaltloser Beteiligung an religiöser Praxis. Von einigen Befragten, die Beteiligung vermeiden, wird das Motiv des „nicht glauben Könnens“ thematisiert. Für die Entscheidung zum Kirchenaustritt werden vor allem finanzielle Gründe angeführt.

Zentrale Ergebnisse im Überblick

Haltung von muslimischen Mitarbeitenden zu markanten Merkmalen diakonischer Unternehmenskultur:

Bei den muslimischen Mitarbeitenden zeigt sich eine hohe Wertschätzung religiöser Artefakte. An Tischgebeten oder Ritualen in der Abschiedskultur partizipieren die Mitarbeitenden, wenn das zu ihrem Arbeitsbereich gehört. Von Gottesdiensten halten sie sich eher fern. Als zentrale Legitimationen für diese Beteiligungspraxis nennen die Befragten Respekt vor Religion oder sie betonen die Normalität religiöser Praxis. Angebote zur Information über christliche Religion fehlen oder werden nicht wahrgenommen. Selten wird Raum für die Praxis der eigenen muslimischen Religiosität geboten.

Fazit im Blick auf Mitarbeitende ohne Mitgliedschaft in einer Kirche der ACK:

In der Wahrnehmung explizit religiöser Artefakte werden deutliche Differenzen in der Haltung von religiös gebundenen und konfessionslosen Mitarbeitenden deutlich. Allen gemeinsam sind aber die Achtung der Religiosität der Bewohner*innen und die Akzeptanz religiöser Artefakte als Teil der organisationalen Identität diakonischer Einrichtungen.

Da, wo eine christlich geprägte Alltagskultur von der Leitung und religiös geprägten Mitarbeitenden selbstverständlich vorgelebt wird, wird sie von muslimischen Mitarbeitenden selbstverständlich mitgetragen; konfessionslose Mitarbeitenden unterstützen sie dann, wenn sie auch von der Bewohner*innenschaft her gefordert und gelebt wird. Explizit religiöse Praxis wird für nicht kirchlich gebundene Mitarbeitende dann fragwürdig, wenn sie als aufgesetzt, unplausibel oder unverständlich oder als nicht sinnvoll in Abläufe integriert erlebt wird.

Analyseergebnisse zur Prägung und Förderung von diakonischer Unternehmenskultur

Heranführung an diakonische Unternehmenskultur

Einführungsveranstaltungen werden von den Befragten ambivalent beurteilt: Mitarbeitende beschreiben Einführungsveranstaltungen, wenn sie teilgenommen haben, weitgehend als positive Erfahrung; andere beklagen, dass die Einladung zur Teilnahme „vergessen“ wird oder zu spät kommt. Im Blick auf nicht kirchlich gebundene Mitarbeitende zeigt sich überwiegend große Offenheit für die Teilnahme an religiösen Elementen auch im Rahmen von Einführungsveranstaltungen, sofern kein Zwang ausgeübt wird. Als Zukunftsaufgabe erweisen sich diakonische Bildungsangebote, die die Teilnahme von Menschen aus anderen Religionen berücksichtigen. Die bestehenden Konzepte diakonischer Bildung haben vor allem Konfessionslose oder christliche Mitarbeitende im Blick.

Aus Sicht von Leitenden braucht es für die Stärkung diakonischer Identität in einer pluraler werdenden Gesellschaft eine klare Haltung im Blick auf Erwartungen an Mitarbeitende und entsprechende Kommunikation, z.B. im Einstellungsgespräch. Kirchenmitgliedschaft ist aus ihrer Sicht nicht zwingend erforderlich, aber eine offene Haltung zu diakonischen Werten und Ritualen ist Anstellungsvoraussetzung.

Zur Rolle von Führungskräften

Leitungskräfte haben eine Schlüsselfunktion als Vorbild für die Mitarbeitenden im Umgang mit den als „diakonisch“ qualifizierten Merkmalen der Unternehmenskultur. Für Mitarbeitende ist entscheidend, dass Leitungskräfte hier als authentisch erlebt werden. So sind die Leitungskräfte häufig die Brücke für einen Zugang zu den als diakonisch wahrgenommenen Merkmalen der Unternehmenskultur. Die zentrale Erwartung von Mitarbeitenden an Leitende besteht darin, gesehen zu werden. Das zeigt sich in Präsenz der Leitung, persönlicher Wahrnehmung, Wertschätzung und Rückmeldung.

Zentrale Ergebnisse im Überblick

Gibt es eine trägerspezifische Unternehmenskultur?

Eine trägerspezifische Unternehmenskultur zeichnet sich in den erhobenen Daten kaum ab, dominanter ist die individuelle Prägung der einzelnen Einrichtungen. Der Träger bzw. das Gesamtunternehmen wird über Fortbildungsangebote, Qualitätsstandards und wirtschaftliche Vorgaben wahrgenommen. Übergreifende Veranstaltungen werden ambivalent beurteilt. Deutlich wird, dass der Träger eine kulturrahmende Funktion hat. Die Füllung des Rahmens geschieht jedoch vor Ort.

Wahrnehmungen von Kirche und Kirchenbezug

Mitarbeitende unterscheiden klar zwischen Ansprüchen des Arbeitgebers im Blick auf ihre berufliche Praxis, die sie klaglos akzeptieren, und Ansprüchen an ihre eigene Glaubenshaltung, die sie deutlich ablehnen. Kirchenmitgliedschaft als Teilhabe an einer Glaubens- oder Solidargemeinschaft ist für Mitarbeitende nicht mehr selbstverständlich. Sie wird nicht als notwendig für die Gestaltung vorhandener religiöser Bedürfnisse beurteilt. Der Kontakt zur Kirchengemeinde wird in einzelnen Einrichtungen intensiv wahrgenommen, während sich die Beziehung zwischen Bewohner*innen und Kirchengemeinden in anderen Einrichtungen als schwierig gestaltet und eher als einseitig (von der Einrichtung in die Gemeinde) skizziert wird.

Fazit und Ausblick

Die Hypothese, dass die Diakonizität in der organisationalen Identität diakonischer Einrichtungen durch eine diakonisch geprägte Unternehmenskultur auch in einer religiös pluraler werdenden Mitarbeiter*innenschaft wahrnehmbar ist, wurde durch die Untersuchung bestätigt. Zentral für die Ermöglichung diakonischer Prägung sind Reflexions- und Kommunikationsräume, um der Auseinandersetzung zur Frage nach dem Diakonischen Raum zu geben und Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, sich mit Anforderungen an sie bei der Gestaltung einer religiös geprägten Ritualkultur in den Einrichtungen auseinanderzusetzen. Diakonische Unternehmenskultur erweist sich als Prozess, nicht als ein einmal erreichtes, fixierbares Ergebnis. Dieser Prozess der Auseinandersetzung und Reflexion muss lebendig gehalten werden.

Zugleich zeigen die Befunde, dass diakonische Unternehmenskultur in ihrer spirituellen Dimension Ankerpersonen braucht. Es braucht Menschen (z.B. Führungskräfte, Mitglieder geistlicher Gemeinschaften oder christlich engagierte Mitarbeitende), die die geistliche Dimension im Umgang mit Grenzen (Sterbebegleitung), in der Alltagsritualisierung (Tischgebete, Sonntagskultur), in der Wahrnehmung von Menschen und ihren Problemen (Fallbesprechungen) einbringen und Ideen entwickeln, die dann von anderen Mitarbeitenden aufgenommen und mitgetragen werden. Wenn diese Ankerpersonen nicht (mehr) da sind, bricht häufig auch die geistliche Dimension in der Unternehmenskultur weg. Mitglieder diakonischer Gemeinschaften, die solche Ankermenschen sein können, bewegen sich in diakonischen Unternehmen im 21. Jahrhundert in der Spannung zwischen Anker-Sein, aber nicht Alibi-Werden.

Im Blick auf die zukünftige Entwicklung diakonischer Unternehmenskultur stellt der Umgang mit einer zunehmend säkularen Bewohner*innenschaft in den Einrichtungen eine zentrale Herausforderung dar. Für viele Mitarbeitende ist die religiöse Praxis in den Einrichtungen dann plausibel, wenn sie sie als religiöses Bedürfnis der Bewohner*innen identifizieren. Ist das nicht mehr gegeben, geht ein zentrales Argument zur Akzeptanz einer religiös konturierten Unternehmenskultur in den Einrichtungen verloren. Die Tradition des Trägers allein wird hier in Zukunft möglicherweise als Plausibilisierung nicht (mehr) hinreichend sein.

Forschungsprojekt
„Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“

Zentrale Ergebnisse im Überblick

Kontakt

Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement (IDM)
der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel

Prof. Dr. Beate Hofmann
(Projektleitung)

Tel.: 0521 144 - 5446
E-Mail: hofmann@diakoniewissenschaft-idm.de

Weitere Informationen unter: www.diakoniewissenschaft-idm.de/unternehmenskultur