

Diakonische Unternehmenskultur aus der Mitte Rolle, Ressourcen und Herausforderungen des mittleren Managements

Nadescha Arnold

Der wachsende Wettbewerbsdruck, die Konkurrenz unter den Anbietern, der Rückgang von Profilträgern und der Ausbau von Professionalisierung sind Beispiele, mit denen sich Diakonische Unternehmen auseinandersetzen müssen. Schnell stellt sich die Frage, ob das Diakonische Profil nicht nur ein leeres Markenversprechen ist und was sie von anderen Einrichtungen unterscheidet. Diakonische Unternehmen sind daher verstärkt auf der Suche nach ihren Wurzeln und ihrer Legitimation.

Die Unternehmenskultur und auch die Diakonische Unternehmenskultur ist nicht leicht zu definieren, Modelle von Edgar Schein und Beate Hofmann veranschaulichen dies. Dennoch ist die Kultur wichtig für ein Unternehmen. Manche sprechen hier von der Persönlichkeit des Unternehmens.

Nahezu unbestritten ist die Tatsache, dass Führungspersonen eine zentrale Rolle bei der Entwicklung und Gestaltung von (diakonischer) Unternehmenskultur inne haben. Sie sind Architekten und Vorbilder in dieser Sache.

In meiner Thesis nehme ich daher die Führungskräfte, und hier insbesondere die Führungskräfte des mittleren Managements in den Blick. Hinsichtlich der Aussage, „die Führungskräfte des mittleren Managements sind federführend in der Gestaltung von diakonischer Kultur“, beantworte ich Fragen zur Rolle des mittleren Managements, deren Ressourcen und den Herausforderungen, denen sie gegenüber stehen.

Um Antworten auf meine Fragen zu erhalten, habe ich vier Experteninterviews geführt.

Diakonische Unternehmenskultur ist Führungsaufgabe!

Zwar nicht federführend, aber doch maßgeblich sind hier die Führungskräfte des mittleren Managements in der Verantwortung, da sie als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativer Umsetzung fungieren und die Managementsprache an die Basis übersetzen. Sie führen und agieren in alle Richtungen, repräsentieren, schaffen Transparenz und vermitteln. Die Vorstandsebene braucht seine mittleren Führungskräfte als wichtige Stellschrauben und als Multiplikatoren, um diakonische Unternehmenskultur bis zur Basis hin zu kommunizieren.

Aus meinen Experteninterviews war heraus zu hören, dass viele Ressourcen vorhanden sind. Es gibt Gottesdienste und Andachten, Räume zur Auseinandersetzung und Reflexion, Workshops, Führungsseminare und auch finanzielle und personelle Ressourcen. Je nach Geschäftsfeld der Einrichtung unterscheiden sich die vorhandenen und die fehlenden

Ressourcen. Dementsprechend sind auch Wünsche da. Hier kann ich die gleichen Stichworte nennen, wie soeben.

Wichtig war allerdings allen, dass die Christlichkeit nicht von der Wirtschaftlichkeit verdrängt werden darf und sich alle Führungsebenen im Unternehmen gleichermaßen für ein Diakonisches Unternehmensprofil einsetzen müssen. Keine Führungsebene kann dies alleine tun und jede Führungsebene muss mit Menschen besetzt sein, die der Diakonischen Unternehmenskultur wohlwollend und unterstützend gegenüber stehen. Nur so können Strukturen geschaffen und Spielräume genutzt werden.

Diakonische Unternehmenskultur ist also Aufgabe von allen Führungskräften gemeinsam und entwickelt sich vor allem in den folgenden 5 tragenden Punkten: 1. Konzept der Diakonizität, 2. Ankerpersonen, 3. Erfahrungsräume, 4. Diakonische Haltung und 5. Diakonische Beauftragungen.