

# Zur Bedeutung von salutogenetischen Aspekten in der Organisationskultur einer diakonischen Einrichtung\*

*Gabriele Strobel*

Als Mitglied einer evangelischen Lebens-, Glaubens-, und Dienstgemeinschaft habe ich dieses Thema der Masterarbeit gewählt, um folgender Problemstellung nachzugehen: Wir leben in einer Zeit, die geprägt ist zum einen vom Geist der Postmoderne mit Wertevielfalt und -beliebigkeit und zum anderen vom Geist der Ökonomisierung aller Lebensbereiche, auch des Sozialen. Damit einhergehend steigt u.a. der Druck der Professionalisierung sowie der Rationalisierung mit der Konsequenz z.B. von Ressourceneinsparung und damit verbunden verdichteter Arbeit. Auftrag einer diakonischen Organisation ist es m.E., *in* diesen Gegebenheiten aus dem Motiv der christlichen Nächstenliebe heraus in der Gesellschaft sozial engagiert zu sein. Leitfrage und damit verbunden das Ziel der Arbeit, diesen Fragen nachzugehen, ist: Welches sind strategische Wege, auf denen (1) die diakonische Identität in der diakonischen Organisationskultur gestärkt und (2) die Gestaltung der diakonischen Organisationskultur Gesundheitsförderung unterstützt wird? Meine Überlegungen führten mich zum einen zum *inhaltlich* „Diakonischen“, den diakonischen Elementaria von Martin Horstmann. Es sind die diakonischen Grunderfahrungen, diakonischen Gestaltungsmuster, diakonischen Wirkrichtungen. Und sie führten mich zum anderen zum „Salutogenetischen“. Darunter verstehe ich das salutogenetische Kohärenzgefühl nach Aaron Antonovsky als eine dynamische Grundorientierung des Vertrauens im Leben bzw. als eine Zusammenwirkung eines ausgeprägten Gefühls der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit. Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl bewegen sich auf dem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum in Richtung Gesundheitspol. Sie betreiben Selbstfürsorge – als *eine* Form der Selbstliebe – in einer gesunden Balance zur Nächstenliebe.

Allein die Tatsache, dass das inhaltlich Diakonische in der diakonischen Organisationskultur einen hohen Stellenwert gewinnt, hat m.E. etwas Salutogenetisches, da so in der Organisationskultur dem Eigentlichen ein hohes Maß an Bedeutsamkeit beigemessen wird.

Den Ansatzpunkt zur Stärkung des Diakonischen und Salutogenetischen in der Organisation sehe ich in einem diese Richtung verfolgenden, *bewussten* Weg der Organisationskulturentwicklung. Für dieses Anliegen werden zunächst in Kapitel 1 bis 3 die theoretischen Grundlagen geschaffen. In Kapitel 1 werden der Organisations-, und der Kulturbegriff in ihrer Verstehbarkeit und Bedeutsamkeit erläutert. Dazu werden die Erfolgsfaktoren von Peters/Waterman in ihrer Vernetzung bzw. die Wesenselemente von Glasl/Lievegoed in ihrer

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Führung in Diakonie und Kirche“.

Differenzierung dargestellt. Weiter wird die Bedeutsamkeit der Organisationskultur herausgestellt. Dabei wird das Kulturanalysemodell von Edgar Schein, erweitert um das Modell von Sonja Sackmann, knapp erläutert. Bei den genannten Konzepten wurde bezogen auf den Organisations-, Werte- und Kommunikationsbegriff sowie auf das Menschenbild eine Kompatibilität festgestellt. In Kapitel 2 schließlich habe ich nach der Erläuterung des Diakoniebegriffs in seinen verschiedenen Bezügen versucht zu zeigen, inwiefern die in Kapitel 1 vorgestellten Organisations- und Organisationskulturkonzepte anschlussfähig sind an den Typus der diakonischen Organisation bzw. den Typus der Lebens-, Glaubens- und Dienstgemeinschaft. Der gemeinsame Konsens ist dabei das *erweiterte* Menschenbild des homo oeconomicus. Die diakonischen Elementaria von Horstmann habe ich zu dem „Konzept der diakonisch-spirituellen Nächstenschaft in der diakonischen Organisationskultur“ zusammengeführt. In Kapitel 3 stelle ich zunächst das „Salutogenetische“ im Konzept der Salutogenese von Antonovsky vor, anschließend die Bedeutsamkeit dieses Konzeptes für die gesundheitsförderliche Organisationskultur, und schließlich versuche ich wiederum die Kompatibilität zu den zuvor genannten Organisationskonzepten, bezogen auf die bereits genannten Begrifflichkeiten sowie bezogen auf das Menschenbild, darzustellen. In Kapitel 4 skizziere ich zunächst knapp theoretische Grundlagen des Kulturentwicklungsprozesses von Sackmann, um dieses Konzept als Anhaltspunkt zu nehmen für ein eigens entwickeltes Kulturanalysekonzept, dem „Konzept der salutogen-orientierten, diakonisch-spirituellen Nächstenschaft in der diakonischen Organisationskultur“. Dieses Konzept integriert die in der Arbeit vorgestellten Konzepte zu einem Kulturanalysekonzept mit acht Teilkonzepten. Zur praktischen Reflexionsanwendung habe ich dazu methodisch ein zweiteiliges Kulturanalyseinstrument entwickelt: (1) ein Leitfragensystem, das je nach Gruppe und Situation in der praktisch sprachlichen Anwendung modifiziert bzw. angepasst werden kann, (2) eine Drehscheibe als visuelles Reflexionsinstrument. Das Besondere der Drehscheibe ist es, grundsätzlich oder aus aktuellem Anlass Schlüsselsituationen in der diakonischen Organisationskultur in ihren Varianten reflexiv durchzuspielen und so günstige Konstellationen zur gezielten Kulturgestaltung ausfindig zu machen. Das Ergebnis der Arbeit ist das entwickelte Kulturanalysekonzept und -instrument mit der noch zu überprüfenden Hypothese: Werden innerhalb der verschiedenen Kulturebenen in der diakonischen Organisationskultur – auf der Basis des Selbstverständnisses der Gottes-, Nächsten-, Welt- und Selbstliebe – diakonische Elementaria, das salutogenetische Kohärenzgefühl, die Erfolgsfaktoren/Wesenselemente und die Artefakte reflexiv gestaltet, vernetzt und weiterentwickelt, so kann die Kulturqualität der Organisation eine Entwicklung hin zum Diakonischen und Salutogenetischen nehmen. Praktisch zeigt Kapitel 4.3 knapp und ansatzweise Wege, wie das Diakonische und Salutogenetische in der formellen/informellen Kommunikationsstruktur in der *Dienstgemeinschaft* einer Lebens-, Glaubens- und Dienstgemeinschaft *inhaltlich* Gestalt

gewinnen kann. Diese Wege müssen langfristig begleitet sein durch ein konsistentes, parallel angelegtes Lernsystem salutogen-orientierter diakonischer Bildungsprozesse. Langfristige Auswirkung wäre m.E. eine diakonische Organisationskultur mit der Identität des Diakonischen und Salutogenetischen. Ich bin der Überzeugung: Eine solche diakonische Organisation, z.B. in Form einer Lebens-, Glaubens- und Dienstgemeinschaft, könnte ein ansprechendes sozial-diakonisches Organisationsmodell für die Gegenwart und (nahe) Zukunft unserer postmodernen Gesellschaft sein.