

# Auf der Suche nach einer Diakonischen Unternehmenskultur Fallstudien\*

*Daniela Krause-Wack*

## 1. Diakonische Unternehmenskultur zwischen Selbstverständlichkeit, Managementtool und Programmformel – zur Einführung

Welche Stellung hat „das Diakonische“ der Diakonischen Unternehmen in einer pluralistischen, multireligiösen Gesellschaft? Worin unterscheiden sich Diakonische Unternehmen von anderen Unternehmen des Sozialen Sektors? Vor diesem Hintergrund wurde die Frage nach einer Diakonischen Unternehmenskultur aufgeworfen. Als grundlegendes Modell einer diakonischen Kultur gilt das Modell von Hofmann<sup>1</sup> und Ihren Mitautorinnen. Sie deklinieren anhand der von Edgar Schein<sup>2</sup> ergründeten Ebenen einer Kultur als von Grundannahmen, Werte, Artefakten und Rituale Perspektiven und Handlungsweisen einer diakonischen Kultur durch. Das Diakonische Werk der EKD<sup>3</sup> und der Kaiserswerther Verband<sup>4</sup> griffen die Debatte auf und fragten sich, wie eine diakonische Kultur in Ihren Einrichtungen beschrieben werden und als eine Art Managementtool umgesetzt werden kann. Vor diesem Hintergrund kritisiert Moss<sup>5</sup> das „Konzept der diakonischen Unternehmenskultur“ als Diskussion um eine „Programmformel“, die nur funktionalistischen Interessen folgt und keinerlei empirischer oder inhaltlicher Grundlage obliegt. Das Augenmerk der Debatte, wie eine diakonische Unternehmenskultur aus zu sehen hat, ist zurzeit noch stärker von der Idealidee einer Diakonischen Unternehmenskultur als von empirischen Befunden geprägt. Die einzigen bisher der Autorin bekannten vorgelegten empirischen Untersuchungen stammen von Claß<sup>6</sup> und Deutmeyer<sup>7</sup>. Sie

---

\* Gekürzte Fassung der Abschlussarbeit im Masterstudiengang „Leitung-Bildung-Diversität Studienschwerpunkt Sozialmanagement“ an der Evangelischen Hochschule Berlin.

<sup>1</sup> Beate Hofmann/Beate Baberske-Krohs/Cornelia Conen-Marx u.a., Diakonische Unternehmenskultur, Handbuch für Führungskräfte (Diakonie 2), Stuttgart 2008.

<sup>2</sup> Edgar H. Schein, Organisationskultur, Bergisch-Gladbach, 2010.

<sup>3</sup> Diakonisches Werk der Evangelische Kirche Deutschland, Charakteristika einer diakonischen Kultur, Stärkung des diakonischen Profils (Diakonie-Texte Dokumentation 2008,1), Leinfelden-Echterdingen 2008.

<sup>4</sup> Kaiserswerther Verband (Hg.), Kaiserswerther Unternehmenskultur: Diakonie geschieht im Alltag, o. A., 2011.

<sup>5</sup> Thorsten Moos, Diakonische Kultur Von der Popularität einer Programmformel, in: Praktische Theologie 50.4 (2015), 220-225.

<sup>6</sup> Gottfried Claß, Herausforderung diakonische Unternehmenskultur. Organisationstheoretische Erkenntnisse - theologische Reflexionen - praktische Konsequenzen, mit einer Fallstudie zum Samariterstift Obersontheim (Management - Kirche - Diakonie 1), Berlin 2008.

<sup>7</sup> Frank Deutmeyer, Diakonische Konzepte in der stationären Altenhilfe: Wirkung von Leitbildern in Unternehmenskulturen, Saarbrücken 2014.

versuchen in ihren jeweiligen Studien Aspekte von Unternehmenskultur in einzelnen diakonischen Unternehmen zu erfassen, weitere Studien werden aktuell erhoben<sup>8</sup>. Die nun vorgelegte Studie hingegen vergleicht die Unternehmenskulturen diakonischer und nicht diakonischer Unternehmen entlang der Frage: Gibt es eine diakonische Unternehmenskultur?

## 2. (Diakonische) Unternehmenskultur eine sozialwissenschaftliche Perspektiven

Entgegen der wenigen empirischen Befunde einer Diakonischen Unternehmenskultur liegen aus sozialwissenschaftlicher Sicht eine Vielzahl von Untersuchungen und Modellen vor. Kultur wird zunächst als Gegenentwurf zur Natur<sup>9</sup> und als eine grundlegende Eigenschaft des Menschen und des Menschseins begriffen.<sup>10</sup> Sie gilt als eine Software des Menschen<sup>11</sup> und als Grundlage zur Entstehung einer Kultur gelten gemeinsame Erfahrungen<sup>12</sup> und ihre Deutung in Handlungsweisen<sup>13</sup>. Es wird davon ausgegangen, dass sich jeder Mensch in mehreren Kulturbereichen bewegt, dabei wird in Individual-, Gruppen-, Branchen-, Berufs-, Unternehmens-, und Gesellschaftskulturen unterschieden, wobei sich diese gegenseitig beeinflussen.<sup>14</sup> Für die Unternehmenskultur diakonischer Unternehmen könnte dies z.B. bedeuten, dass Ordnung für eine OP-Schwester einen anderen Stellenwert einnimmt, als in der Jugendhilfe oder in der Arbeit mit Autisten. Zugleich prägen gesellschaftliche Diskurse wie z.B. die Frage nach dem Umgang mit Extremismen auch diakonische Einrichtungen. Angesichts der Veränderungen in den gesellschaftlichen Kulturen in Form von Pluralisierung, Multireligiosität und veränderte Kirchlichkeit sind Auswirkungen auf die Kultur diakonischer Unternehmen anzunehmen.<sup>15</sup>

---

<sup>8</sup> Aktuell wird unter Leitung von Beate Hofmann an weiteren Studien gearbeitet. <https://www.kihowb.de/personal/beate-hofmann/> (Abruf 20.04.2017).

<sup>9</sup> Vgl. Romano Guardini, *Ethik*, Vorlesungen an der Universität München, Mainz und Paderborn 1993, Band 2, 1010ff.

<sup>10</sup> Gotthard Fermor/Hildegard Mogge-Grotjahn, *Kultur* in: Volker Herrmann/Ralf Hoburg/Ralf Evers u.a. (Hg.), *Theologie und soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe*, Stuttgart 2011, 147–157; sowie Edgar H. Schein, *Organisationskultur*, 34f.

<sup>11</sup> Geert Hofstede/Gert Jan Hofstede, *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, München 2011.

<sup>12</sup> Vgl. Schein, 2010, 173ff.; vgl. außerdem Hofstede/Hofstede, 2011, 3f. sowie Fermor/Mogge-Grotjahn, 2011, 147f.; außerdem Andreas Wien/Normen Franzke, *Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*, Wiesbaden 2014, 3.

<sup>13</sup> Norbert Homma/Rafael Bauschke/Laila Maija Hofmann, *Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*, Wiesbaden 2014, 1-8.

<sup>14</sup> Helmut Kasper/Jürgen Mühlbacher, *Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen*, in: Helmut Kasper/Wolfgang Mayrhofer (Hg.), *Personalmanagement, Führung, Organisation*, Wien 2002, 96–161: 151.

<sup>15</sup> Vgl. Hofmann/Barberske-Krohns/Coen-Marx, u.a., 2011, 14ff. sowie Claß, 2008, 11ff.

In der Betrachtung von Kulturen in Unternehmen liegen eine Vielzahl von Modellen<sup>16</sup> vor, die bekanntesten gehen auf Schein<sup>17</sup> und Hofstede<sup>18</sup> zurück. Schein<sup>19</sup> beschreibt Unternehmenskultur als starkes Gebilde, welches tiefverwurzelt im Unternehmen Prozesse und Umgang miteinander bestimmt. Als Grundlage zur Entstehung einer Kultur gilt jegliche Form von Kommunikation<sup>20</sup>. Alle Formen der Kommunikation führen zu Erfahrungen und führen somit letztendlich zur Bildung einer Kultur, sie ist das Transportmittel<sup>21</sup>.

Scheins Vorstellungen einer Kultur manifestieren sich in Artefakten<sup>22</sup>, Ritualen, Werten und Grundannahmen. An diesem Modell lehnt sich Hofmann<sup>23</sup> in der Beschreibung einer Diakonischen Unternehmenskultur an. Schein unterscheidet sichtbare und unsichtbare Ebenen einer Kultur. Artefakte und Rituale gelten als sichtbar und von Außenstehenden identifizierbar. Die halb sichtbar-halbunsichtbare Ebene der Werte gilt, als schwer zu beschreiben und zu erkennen, sie lässt sich nur durch Menschen mit längeren Erfahrungen im Unternehmen erkennen.<sup>24</sup> Die tiefste und unsichtbare Ebene der Grundannahmen beschreibt die Vorstellungen von Mensch, Arbeit, Zeit und zwischenmenschliche Beziehungen. Um diese zu erkennen gilt es nach Schein tiefer in die Historie eines Unternehmens einzutauchen und diese auf heutige Gestalten hin zu reflektieren.<sup>25</sup> Hofstede<sup>26</sup> benennt die Rituale, Helden und Werte als Grundbegriffe einer Unternehmenskultur. Er vergleicht eine Unternehmenskultur mit einer Zwiebel, so bilden die Werte den Kern einer Unternehmenskultur und manifestieren sich in Helden bzw. Vorbildern, in Ritualen und Artefakten. Die von Hofstede eingeführten Helden betonen die Notwendigkeit von realen oder fiktiven Vorbildern für eine Unternehmenskultur. Dabei betont er die Bedeutung von Gründungspersönlichkeiten, diese erste Prägung ist nachhaltig, tief verankert in Unternehmen<sup>27</sup>.

Die Modelle von Schein und Hofstede bieten einige Anknüpfungspunkte aus diakoniewissenschaftlicher Perspektive. Scheins Grundannahmen des Menschseins, der Zeit und der Arbeit, sowie die Frage nach den Werten, lassen sich in christlicher und diakonischer Tradition deuten, gleiches gilt für Rituale, Artefakte und Werte<sup>28</sup>. Auch der von Jäger<sup>29</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Kasper/Mühlenbacher, 2002, 96-161.

<sup>17</sup> Vgl. Schein, 2010.

<sup>18</sup> Vgl. Hofstede/Hofstede, 2011.

<sup>19</sup> Vgl. Schein, 2010, 31ff.

<sup>20</sup> Dabei gilt Anknüpfung an Watzlawick, dass es nie keine Kommunikation gibt.

<sup>21</sup> Vgl. Wien/Franzke, 2014, 20ff.

<sup>22</sup> Als Artefakte beschreibt Schein hör, sehe und spürbare Elemente in Unternehmen, das kann Sprache, offene oder geschlossene Türen, Architektur, Bilder oder emotionale Reaktionen sein; vgl. Schein, 2010, 32

<sup>23</sup> Beate Hofmann, Was zeichnet eine Diakonische Unternehmenskultur aus? Kultursensibel Diakonische Unternehmen führen, in: *Diakonie unternehmen* 1 / 2014, 27–28.

<sup>24</sup> Vgl. Schein, 2010, 33.

<sup>25</sup> Ebd. 34f.

<sup>26</sup> Hofstede/Hofstede, 2011, 7ff.

<sup>27</sup> Ebd. 9ff.

<sup>28</sup> Vgl. Hofmann/Barberske-Krohns/Coen-Marx, u.a., 2011, 14ff.; vgl. außerdem Diakonisches Werk der

angestoßene Diskurs um die unternehmerische Diakonie in der Tradition der Gründungspersönlichkeiten erinnert an Hofstedes Helden. Beschreibungen einer diakonischen Unternehmenskultur geschehen daher in Anlehnung an kirchliche Rituale, Artefakte und Werte, sowie Grundannahmen. In der Literatur werden Handlungsvorschläge zur Prägung einer solchen Kultur beschrieben.<sup>30</sup> Diese Überlegungen beschreiben jedoch eher eine Art Soll-Zustand.

Der Ist-Zustand ist durch empirische Befunde bisher nur durch Claß<sup>31</sup> und Deutmeyer<sup>32</sup> beschrieben<sup>33</sup>. Claß untersucht mit Hilfe der narrativen Methodik der Appreciative Inquiry<sup>34</sup> im Rahmen von drei Workshops im Samariterstift Obersontheim Geschichten der Mitarbeitenden, die Facetten einer Diakonischen Unternehmenskultur widerspiegeln<sup>35</sup>. Deutmeyer analysiert die Wirkung von Leitbildern auf die Unternehmenskultur der stationären Altenhilfe des Perthers Haus in Hamm. Mit Hilfe von qualitativen Experteninterviews, sowie einer qualitativen Inhaltsanalyse wird die Wirkung eines Leitbildprozesses untersucht<sup>36</sup>. Die Ergebnisse ihrer Studien sind sehr auf die einzelnen Einrichtungen zugeschnitten und erlauben keinen allgemeineren Blick auf diakonische Unternehmenskultur. Die hier vorgelegte Studie strebt einen allgemeineren Blick auf die Kultur in diakonischen Unternehmen an.

### 3. Unternehmenskultur erforschen – Forschungsdesigns und Methodik

Die empirischen Untersuchungen zur Unternehmenskultur unterscheiden sich nach Sonja Sackmann<sup>37</sup> hinsichtlich Methodik und Forschungssubjekt<sup>38</sup>. Auf Grundlage der von Sackmann benannten Kriterien lassen sich Studien einordnen und vergleichen, des Weiteren geben die Kriterien Anhaltspunkte zur Entwicklung eines Forschungsdesigns.

---

Evangelische Kirche Deutschland, 2008 sowie Kaiserswerther Verband (Hg.), 2011.

<sup>29</sup> Vgl. Alfred Jäger, *Diakonie als chrtliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*. Gütersloh: Gütersloher, 1986.

<sup>30</sup> Vgl. Hofmann/Baberske-Krohs/Conen-Marx, u.a., 2011; sowie Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, 2008; außerdem Kaiserswerther Verband, 2011 sowie Joachim Reber, "Meister, wo wohnst du?" - Aspekte einer christlichen Unternehmenskultur, in: Hermann Schoenauer (Hg.), *Spiritualität und innovative Unternehmensführung*, Stuttgart 2012, 470–487.

<sup>31</sup> Vgl. Claß, 2008.

<sup>32</sup> Vgl. Deutmeyer, 2014.

<sup>33</sup> Im Moment werden weitere Studien durch Beate Hofmann vorbereitet: <https://www.kihowb.de/personal/beate-hofmann/> (Abruf 20.04.2017).

<sup>34</sup> Engl. Wertschätzende Erkundung

<sup>35</sup> Vgl. Claß, 2008, 80.

<sup>36</sup> Vgl. Deutmeyer, 2011, 45f.

<sup>37</sup> Sonja Sackmann, *Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur*, in: Friedemann W. Nerdinger (Hg.), *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument* (Arbeitspapiere aus dem Projekt Tim, Nr. 7) Universität Rostock 2007.

<sup>38</sup> Ebd.

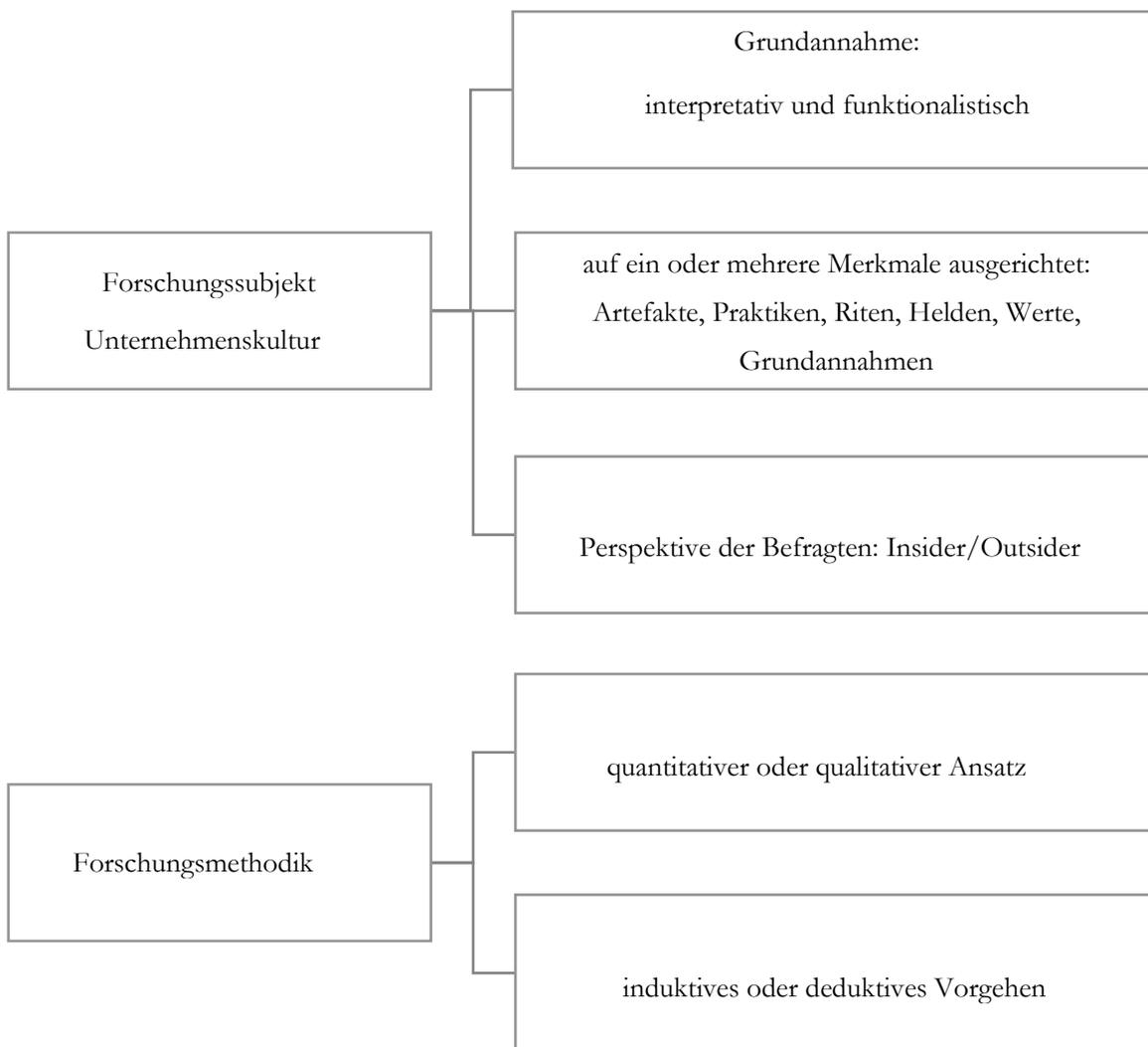


Abbildung. 1. Erhebungskriterien nach Sackmann; Eigene Darstellung nach Sackmann 2007

Als erstes gilt es das Forschungssubjekt einzugrenzen. Hinsichtlich der Erforschung von bestimmten Merkmalen zur Unternehmenskultur sind Forschungslücken zu berücksichtigen. Sowohl die Studie von Claß als auch von Deutmeyer bewegt sich auf den Ebenen der Artefakte, Rituale<sup>39</sup>. Es bleibt die Lücke, der Helden, der Werte und der Grundannahmen. Im zweiten Schritt gilt es die Perspektive der Auswahl der Befragten. Während Claß sich auf Insider<sup>40</sup> konzentrierte, befragte Deutmeyer In- und Outsider<sup>41</sup>. Mit Blick auf die Wahl-Merkmale, ist es sinnvoll Menschen zu befragen, die mit der Kultur vertraut sind, aus diesem Grund wurden ausschließlich Insider befragt. Hinsichtlich der Wirkungen von Gruppen auf Unternehmenskultur sowohl, Führungskräfte als auch Ihre Mitarbeitenden befragt wurden<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> Vgl. Claß, 2008, 80ff.; vgl. außerdem Deutmeyer, 2011, 27ff.

<sup>40</sup> Mitarbeiter; vgl. Claß, 2008, 80.

<sup>41</sup> Mitarbeiter und Bewohner, vgl. Deutmeyer, 2011, 28ff.

<sup>42</sup> Vgl. Kasper/Mühlenbacher 2002, 122.

Entscheidend für die Wahl eines Forschungsdesigns ist die Sichtweisen auf Unternehmenskultur. Ist diakonische Unternehmenskultur als Managementtool, als funktionalisierte Variable<sup>43</sup> zu verstehen. Ist Sie ein dynamisches Konstrukt oder als Metapher<sup>44</sup>, als ein Prozess im Unternehmen zu verstehen. Ausgehend von einer Unternehmenskultur als anthropologischer Grundkonstante, die auf gemeinsamen Erfahrungen basiert<sup>45</sup>, legt nahe, eine Kultur zunächst kognitiv zu interpretieren<sup>46</sup> und als Metapher zu verstehen. Zugleich wird Kultur im Spannungsfeld von Gabe und Aufgabe<sup>47</sup> beschrieben, die Orientierung der Aufgabe legt ein Verständnis von Kultur als dynamisches Konstrukt nah. Im Folgenden wird von einem Verständnis von Kultur als dynamische Konstrukt ausgegangen, dass sowohl die Perspektive der Erfahrungen, als auch die bewusste Steuerung in Unternehmen durch Führung und Management beinhaltet.

Hinsichtlich der Methodik unterscheidet Sackmann die Aspekte von qualitativen und quantitativen, sowie von induktiven und deduktiven Forschungsdesigns<sup>48</sup>. Grundsätzlich lässt sich Unternehmenskultur in der Regel nur schwer durch quantitative Untersuchungen erforschen, insbesondere, wenn nur eine geringe Datenlage vorherrscht. Gleiches betrifft ein deduktives Vorgehen<sup>49</sup>. Bisher liegt kein in sich geschlossenes, empirisch belegtes Diakonisches Kulturmodell vor, aus diesem Grund wurde ein deduktives Vorgehen ausgeschlossen. Die Wahl des Forschungsobjekts besitzt direkte Auswirkungen auf die Wahl der Methode. Die anzuwendende Methode muss nach dem Verständnis einer Kultur als dynamische Konstrukt entsprechen und alle Mitarbeitenden eines Unternehmens unabhängig von ihren Aufgaben als Subjekte berücksichtigen. Insbesondere qualitative Forschungsdesigns eignen sich dazu, diesen Subjektcharakter zu erfassen<sup>50</sup>. Aufgrund der Fokussierung auf die Ebenen der Werte und Grundannahmen ist eine narrative Methode zu empfehlen<sup>51</sup>. Hinsichtlich der Forschungsfrage „Worin unterscheidet sich die Unternehmenskultur in Diakonischen Unternehmen von der Unternehmenskultur in Nicht-diakonischen Unternehmen?“ wurde ein Vergleich verschiedener Einrichtungen angestrebt. Es bedarf demnach einer Methode, die diesen Vergleich darstellt. Aus diesen Gründen wurde die Methode des Concept-Mapping gewählt.

---

<sup>43</sup> Vgl. Sackmann, 2007, 7f

<sup>44</sup> Ebd. 7f.

<sup>45</sup> Vgl. Schein, 2010, 35f.; vgl. Fermor/Mogge-Grotjahn, 2011, 141f. sowie Hofstede/Hofstede, 2011, 3.

<sup>46</sup> Vgl. Homma/Bauschke/Hofmann, 2014, 376.

<sup>47</sup> Vgl. Fermor/Mogge-Grotjahn, 2011, 151.

<sup>48</sup> Sonja Sackmann, Erfassung von Unternehmenskultur: Eine Auswahl von Vorgehensweisen, in: Bertelsman Stiftung (Hg.), Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis, Gütersloh 2006.

<sup>49</sup> Vgl. Sackmann, 2007, 12.

<sup>50</sup> Vgl. Philipp Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (Beltz Studium), Weinheim, Basel 2008, 65f.

<sup>51</sup> Schein, 2010, S. 34f.

### 3.1. Concept Mapping nach Trochim

Die Methode Concept-Mapping wurde von William Trochim entwickelt<sup>52</sup>. Concept Mapping ist eine Methode zur Evaluation und strategischen Planung<sup>53</sup>. Dabei lässt sich Concept-Mapping als eine Art strukturiertes Brainstorming beschreiben, welches in verschiedenen Schritten analysiert und verbildlicht wird und anschließend grafisch aufbereitet und verglichen werden kann<sup>54</sup>. Concept-Mapping wurde bereits von Burchell, Kolb und Shepherd zur Erhebung von Unternehmenskultur verwendet<sup>55</sup>. In Hinblick auf die Untersuchung von Unternehmenskultur hat die Methode folgende Vorteile: Sie ermöglicht eine Beteiligung einer Vielzahl von Mitarbeitenden<sup>56</sup>, denn einzelne Mitarbeiter können an einem Concept-Mapping Prozess teilnehmen. Des Weiteren eignen sich die grafischen Darstellungsformen des Concept-Mapping durch Kombination mit der Methode des Pattern Matching zu einem Vergleich verschiedener Unternehmen<sup>57</sup>. Der Concept-Mapping Prozess verläuft nach einem festgelegten Vorgehen von Vorbereitung, Generierung, Strukturierung, Analyse, Interpretation und Pattern Matching<sup>58</sup>.

Im ersten Schritt gilt es, das Concept-Mapping vorzubereiten. Dies kann durch Fragen, Fälle oder Bilder in einem oder mehreren Schritten erfolgen<sup>59</sup>. Im zweiten Schritt werden die Concepts zu der Fragestellung generiert. Der dritte Schritt beginnt, indem die Teilnehmer oder Experten die nun vorliegenden Concepts sortieren und bewerten. Dazu können die Methoden nach Sinn, einem bestimmten Raster oder Skalen sortiert werden. Der nun folgende vierte Schritt ist die Concept-Mapping Analyse. Er findet unabhängig von den Teilnehmenden durch Experten oder ein Computerprogramm statt<sup>60</sup>. Hierzu werden alle Statements in einer Statementliste erfasst und nummeriert. Die einzelnen Statements werden in Form von Clustern zusammengefasst. Somit entstehen zwei Listen: Die Statement- und die Clusterliste. Schritt 5

---

<sup>52</sup> Vgl. William M. K. Trochim, An introduction to concept mapping for planning and evaluation, in: Evaluation and program planning 12/1 (1989), 1–16.

<sup>53</sup> Vgl. a.a.O. 1f.

<sup>54</sup> Vgl. Ebd.; außerdem William M.K. Trochim, Concept mapping: Soft science or hard art?, in: Evaluation and program planning 12/1 (1989), 87-110.

<sup>55</sup> Vgl. Noel Burchell, "Concept Mapping & Pattern Matching" - Erfassung von Unternehmenskultur und ihren Auswirkungen auf Erfolg, in: Bertelsman Stiftung (Hg.), Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis, Gütersloh 2006, 32–34; außerdem Greg V. Michalski/J. Bradley Cousins, Differences in stakeholder perceptions about training evaluation. a concept mapping/pattern matching investigation, in: Evaluation and Program Planning 23/2 (2000), 211–239; sowie Darl G. Kolb/Deborah M. Shepherd, Concept Mapping Organizational Cultures, in: Journal of Management Inquiry 6/4 (1997), 282-295.

<sup>56</sup> Vgl. Burchell, 2006, 32ff.

<sup>57</sup> Vgl. a.a.O. 33f.

<sup>58</sup> Vgl. Trochim, concept, 1989, 87f.

<sup>59</sup> Vgl. Trochim, introduction, 1989, 1-16.

<sup>60</sup> Vgl. a.a.O., 2.

widmet sich der Erstellung und Interpretation verschiedener graphischer Darstellungen: In der Point-Map werden alle Concepts dargestellt, wohin gegen die Point-Cluster-Map die Clusterbildung verdeutlicht. Die Point-Rating-Map berücksichtigt die einzelnen Bewertungen der Concepts, die Cluster-Rating-Map berücksichtigt Cluster und Rating. Pattern Matching ermöglicht den Vergleich zwischen zwei Variablen - zum Beispiel verschiedener Gruppen oder unterschiedlicher Zeitabstände<sup>61</sup>.

In der hier vorgelegten Studie wurden die Concepts in Form von Adjektiven gesammelt, diese Entscheidung hängt mit dem Forschungssubjekt, den Helden, Werten und Grundannahmen zusammen. Adjektive ermöglichen eine Erhebung der abstrakteren Ebenen von Kultur, jenseits der Rituale und Artefakte.

## 4. Fallstudie diakonische Unternehmenskultur

### 4.1. Fallauswahl

Diakonische Unternehmen sind Unternehmen des Sozialen Sektors und bewegen sich in der Vielfalt der sozialen und gesundheitlichen Fragestellung. Ausgehend von Scheuss<sup>62</sup>, gibt es auch verschiedene Berufs- und Branchenkulturen, um die Wirkung verschiedener Berufs- und Branchenkulturen als Faktor auszuschließen, wurde die Studie auf ein Arbeitsbereich: die Altenhilfe begrenzt, die Wahl fiel auf die Altenhilfe, weil die Altenhilfe am frühesten ökonomisiert wurde und bundesweit auf den gleichen Bemessungsgrundlagen geschieht<sup>63</sup>.

Insgesamt erklärten sich sieben Einrichtungen dazu bereit, an der Studie teilzunehmen. Davon gehörten drei einer Unternehmensgruppe an, zwei Einrichtungen sind ambulant, fünf stationär, fünf diakonisch, sechs tragen den Status gemeinnützig, zwei sind bundesweit aktiv, vier in Brandenburg und einer in Berlin und Brandenburg. Die Einrichtungen und Träger sind unterschiedlich alt. Um verschiedene Funktionsebenen zu erfassen, wurden jeweils Führungskräfte und Mitarbeitenden befragt<sup>64</sup>. Um eine gegenseitige Beeinflussung auszuschließen wurden die Teilnehmende, einzeln befragt, somit können durch den Vergleich der Pattern-Matches kulturelle Spezifika herausgearbeitet werden<sup>65</sup>. Voraussetzung ist jedoch, dass alle Befragten gemeinsame Erfahrungen machen, um an Unternehmenskultur als Sammlung gemeinsamer Erfahrungen anzuknüpfen<sup>66</sup>. Es wurde in der Befragung ein Verhältnis

---

<sup>61</sup> A.a.O., 2, 5

<sup>62</sup> Vgl. Arthur Scheuss, *Strategische Anpassung der Unternehmung. Ein kulturorientierter Beitrag zum Management der Unternehmungsentwicklung*, St. Gallen 1985; nach Kasper/Mühlenbacher, 2002, 122f.

<sup>63</sup> Vgl. Julia Bloech, *Soziale Arbeit in der Stationären Altenhilfe- Implementierung, Degeneration und Perspektive*, 2012, 50f.

<sup>64</sup> Vgl. Schein, 2010, 70.

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

<sup>66</sup> Vgl. a.a.O., 29.

von Mitarbeitenden und Führungskräften zwei zu eins angestrebt. Als Führungskraft wurde in erster Linie die Einrichtungsleitung verstanden. Eine Ausnahme bildete Einrichtung D. In Einrichtung D erklärte sich die Bereichsleitung, die Pflegedienstleitung<sup>67</sup> einer Einrichtung sowie eine Mitarbeiterin bereit. Somit ist die Vergleichbarkeit der Einrichtung D mit anderen Einrichtungen im Sample, durch die unterschiedlichen Leitungsebenen limitiert.

## 4.2. Ergebnisse

Insgesamt wurden 456 Concepts gesammelt. Darunter gibt es Mehrfachnennungen. Die häufigsten Mehrfachnennungen sind: Freundlich (19x), Offen (16x) und Kommunikativ (12x), diese werden in jeder Einrichtung benannt. Diese gesammelten Concepts wurden im Rahmen des Concept-Mapping-Prozesses nicht nur nach Anzahl, sondern auch nach inhaltlichen Zusammenhängen sortiert und später in Clustern zusammengefügt. Die untere Darstellung stellt alle gesammelten Concepts dar, jedes Concept wird durch einen Punkt abgebildet. Concepts mit inhaltlicher Nähe liegen näher aneinander. Je mehr sich die Concepts unterscheiden oder widersprechen, desto weiter sind sie voneinander entfernt.<sup>68</sup> Aus der so entstandenen Point-Map lassen sich nur die Zuordnungen in eher rational und eher emotional, sowie ein grober Überblick über die Concepts ableiten. Im zweiten Schritt des Concept-Mapping-Prozesses werden die Ratings der Concepts hinzugefügt. Dabei war festzustellen, dass die meisten Concepts mit dem Rating sehr wichtig (5) und wichtig (4) bewertet wurden.

Aufgrund des induktiven Vorgehens im Concept-Mapping-Prozess wurden einzelne Cluster aus der Gesamtmenge der gesammelten Concepts gebildet. Jedes gebildete Cluster besteht in der Regel aus mehreren Unterclustern. Dabei stellen Cluster die Oberbegriffe dar. Die Untercluster beleuchten Aspekte des Oberbegriffs. Die Cluster, wie auch die Concepts, wurden auf Basis ihrer inhaltlichen Nähe zueinander sortiert.<sup>69</sup> Insgesamt konnten folgende Cluster mit entsprechenden Unterclustern aus den Concepts gewonnen werden.

---

<sup>67</sup> Abk. PDL

<sup>68</sup> Ein Beispiel zur Entstehung der Lage der Concepts: Das Concept nächstenliebend wurde dem Concept Gottes Liebe aufgrund der Nähe zum Dreifachgebot der Nächstenliebe zugeordnet. Das Concept liebevoll wurde aufgrund seiner inhaltlichen Verbindung zum Concept nächstenliebend in die Nähe geordnet. Somit ergibt es sich, dass auf der linken Seite der Darstellungen hauptsächlich emotional geprägte Concepts, wie z.B. kommunikativ, freundlich, herzlich, offen abgebildet sind. Auf der rechten Seite der Darstellungen finden sich jeweils eher rationale Concepts, wie z.B. reaktionsschnell, flexibel, fachlich oder strukturiert.

<sup>69</sup> Beispielsweise wurde dem Concept nächstenliebend ein eindeutiger Bezug zum Cluster Diakonie zugeordnet, das benachbarte Concept liebevoll dagegen besitzt keinen eindeutig diakonischen Bezug und wurde daher im Untercluster Herzlichkeit/Freundlichkeit zusammengefasst. Dieses wiederum wurde mit anderen Unterclustern im Cluster *Empathie* zusammengeführt.

<b>Wirtschaftliche Aspekte (61)</b>	<b>Diakonie (10)</b>
Ressourcen/Klientenorientierung (10)	
Geschwindigkeit (4)	<b>Kommunikation (66)</b>
Haltung zu Aufgaben (17)	Offenheit (11)
Haltung zur Arbeit (17)	Kommunikation (15)
Fachlichkeit (13)	Ausgleichende Funktion (11)
	Kontakt zu Klienten (16)
<b>Mitarbeiterperspektive (19)</b>	Umgang mit Konflikten (13)
Work-Life-Balance (9)	
Fortbildung/Berufliche Weiterentwicklung (10)	<b>Empathie (45)</b>
	Freundlichkeit/Herzlichkeit (14)
<b>Leitung und Organisation (60)</b>	Helfen (5)
Zukunft (6)	Empathische Fähigkeiten (14)
Team (23)	Menschlichkeit/Wertschätzung (12)
Leitung und Strukturen (31)	

*Tabelle. 1. Cluster mit Häufigkeiten; Eigene Darstellung*

Die nun folgende Darstellung berücksichtigt die gebildeten Hauptcluster und Ihre Rating. Dabei ist zu beobachten, dass sowohl die meist bewerteten Concepts, als auch die meisten Cluster auf der emotionalen als auf der rationalen Seite verortet wurden.

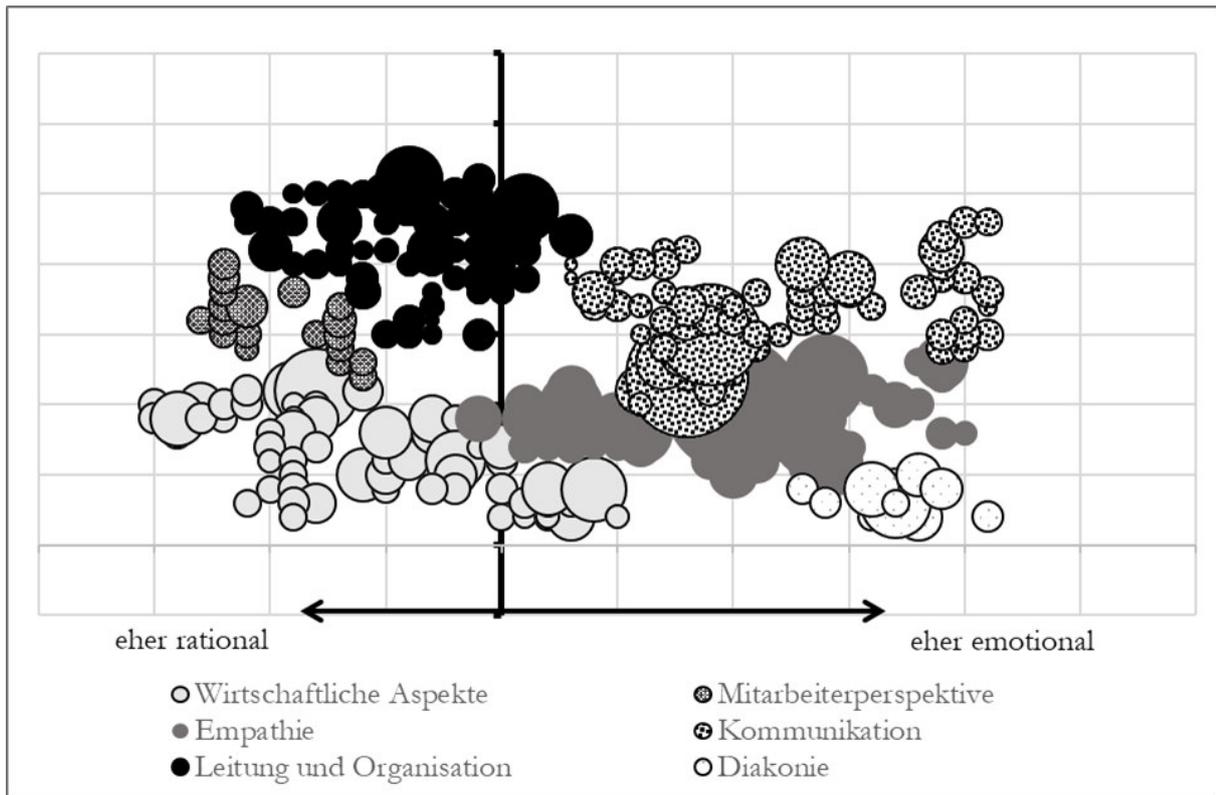


Abbildung 2. Cluster-Rating Map; Eigene Darstellung

Neben den reinen Häufigkeiten und der inhaltlichen Nähe der Concepts wurden Concepts von den Teilnehmenden bewertet. Diese Bewertung zeigt eine unterschiedliche Bewertung der einzelnen Aussagen, sowie der einzelnen Cluster. Setzt man diese Ratings in Verhältnis zu der Anzahl der Concepts je Cluster, so ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 3). Dabei fällt auf, dass die Cluster *Empathie* und *Diakonie* in Bezug zur Anzahl der Concepts hohe Ratings aufweisen. Im Gegensatz dazu weisen die Concepts im Cluster *Leitung und Organisation* und *Kommunikation* niedrigere Ratings auf.

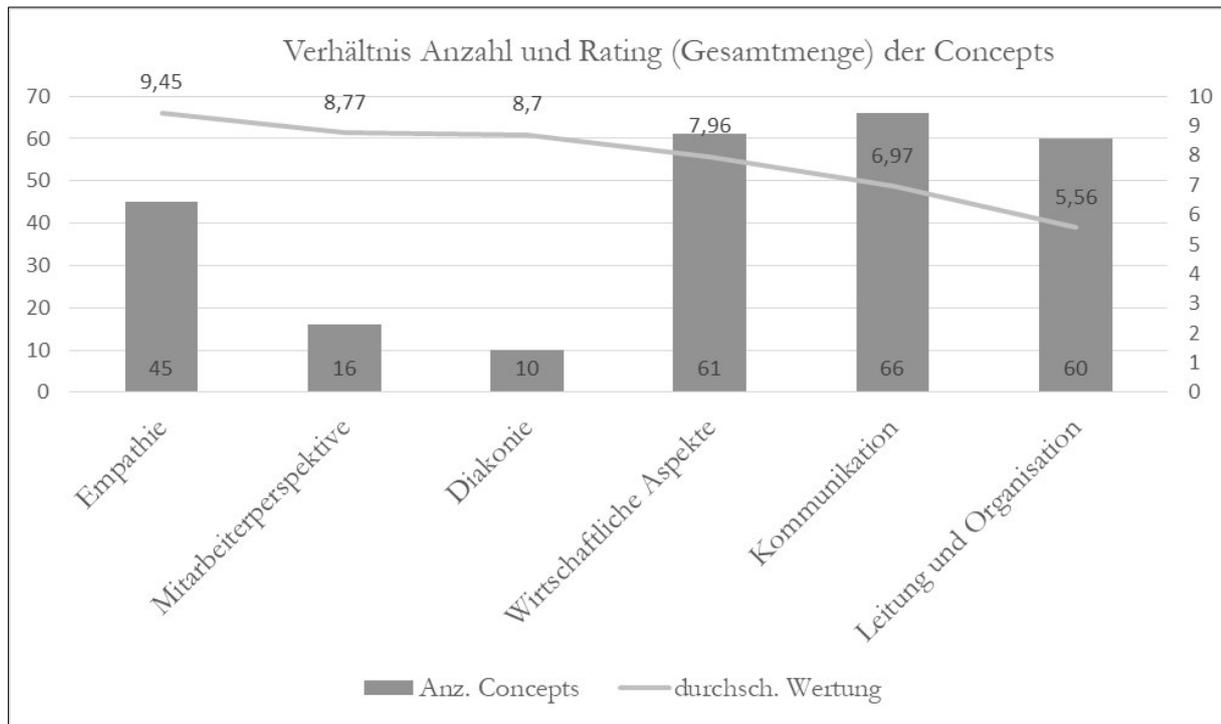


Abb. 3. Rating und Anzahl der Concepts je Cluster; Eigene Darstellung

Die Cluster lassen sich aufgrund der Anzahl und der Wertung der Concepts beschreiben. Hinsichtlich der Anzahl der Concepts stellt sich die Bedeutung der Cluster in absteigender Reihenfolge wie folgt dar: *Kommunikation*, *Wirtschaftliche Aspekte*, *Leitung und Organisation*, *Empathie*, *Mitarbeiterperspektive* und *Diakonie*. Die Bewertung der Cluster zeichnet jedoch ein anderes Bild: *Empathie*, *Mitarbeiterperspektive* und *Diakonie* werden höher als die Cluster *Wirtschaftliche Aspekte*, *Kommunikation* und *Leitung und Organisation* bewertet.



### 4.3. Schlussfolgerungen

Aus den soeben vorgestellten Ergebnissen können folgende Schlussfolgerungen und Fragestellungen identifiziert werden. Ein Grundsatz im Vergleich der Unternehmenskulturen von diakonischen und nicht-diakonischen Unternehmen lautet: Unternehmenskultur ist grundsätzlich eher emotional geprägt, in diakonischen Unternehmen ist sie jedoch noch emotionaler geprägt.

Analog dazu sind in diakonischen Unternehmen in der Regel<sup>70</sup> Concepts des Clusters Wertschätzung/Menschlichkeit häufiger benannt und höher bewertet, als in nicht diakonischen Unternehmen. Es fällt auf, dass in Diakonischen Unternehmen häufig Concepts mit Bezug zu den Begriffen Liebe und Herz formuliert wurden. Diese Untersuchung deutet darauf hin, dass die Unternehmenskultur in diakonischen Einrichtungen durch eine besondere Nähe zum Klienten, durch Herzlichkeit, liebevollen Umgang, durch Wertschätzung geprägt ist. Diese werden zum Teil von den befragten Personen durch diakonische Argumente begründet. Neben Empathie mit den Aspekten Herzlichkeit, Offenheit, Freundlichkeit und Respekt spielt die Kommunikation eine besondere Rolle. Bereits Wien und Franzke<sup>71</sup> verweisen auf die Bedeutung von Kommunikation als „Transportmittel“ für Unternehmenskultur – dies betrifft auch alle befragten Einrichtungen. Es ist jedoch zu beobachten, dass vorwiegend Diakonische Unternehmen Kommunikation als Ausgleich und zur Vermittlung in Konflikten nutzen. Dies zeigt die Bedeutung von Ausgeglichenheit und Besonnenheit in Diakonischen Einrichtungen.

Was ist denn nun diakonisch? Zunächst ist festzustellen, dass das Cluster Diakonie ausschließlich in Diakonischen Unternehmen zu finden ist. Das Cluster Diakonie umfasst Concepts, die von den befragten Personen als eindeutig christlich motiviert begründet wurden wie beispielsweise diakonisch, christlich und christlich-kirchlich. Andere Concepts benennen hingegen spezifisch diakonische Vorstellungen wie nächstenliebend, Gottes Liebe, religiös offen (aber christlich lebend), dienend (Grundhaltung) und berufen. Das Cluster enthält nur einige, jedoch hoch bewertete Aussagen. In den Interviews wurde nach der Nennung von beschreibenden Concepts wie diakonisch häufig das Diakonische als das Leben nach bestimmten Ritualen, Praktiken und Artefakten beschrieben. Dabei wurde auf regelmäßige Andachten, Kontakt zur benachbarten Kirchengemeinde und biblische (Leit-)Verse aus dem Leitbild verwiesen. In einer Einrichtung gab es einen Diakoniebeauftragten, der für die Andachten und Aussegnungen verantwortlich ist. Eine besondere Rolle nahm in den Einrichtungen A, E und G das Feiern ein. Es scheint also spezifische Diakonische Rituale und Artefakte zu geben, die einer Diakonischen Unternehmenskultur zuordenbar sind. Dazu

---

<sup>70</sup> Mit Ausnahme von Einrichtung C.

<sup>71</sup> Vgl. Wien/Franzke, 2014, 94, 121.

gehören Andachten, Feste sowie eine Orientierung am Gemeinwesen. Das Diakonische ist seitens der Mitarbeitenden und Führungskräfte nicht leicht zu erklären. Horstmann<sup>72</sup> hat bereits darauf hingewiesen, dass das Diakonische in der Praxis als eine Art Füllwort für eine Vielzahl von Entscheidungen, Verhaltensweisen und Ritualen verwendet wird. Auch in der Befragung wird eine Unschärfe der Begriffe diakonisch, kirchlich und christlich deutlich. Eine Erklärung fordert die befragten Personen heraus, es wird auf Rituale und Artefakte verwiesen. Dies spiegelt die bisherige Fachdiskussion wieder, die sich mit den Publikationen<sup>73</sup> vor allem auf Rituale, Artefakte und Handlungsweisen fokussieren.

Alle befragten Einrichtungen, auch die Nicht-Diakonischen, verleihen Geschwindigkeit, Pünktlichkeit, Fachlichkeit, Flexibilität, Vertrauen und Verlässlichkeit im Cluster *Wirtschaftliche Aspekte* Ausdruck. Allerdings ist hervorzuheben, dass in den Diakonischen Einrichtungen weniger Concepts und kaum Häufungen der Concepts zu finden sind. Es ist also davon auszugehen, dass in der Regel in Diakonischen Einrichtungen weniger über wirtschaftliche Aspekte kommuniziert wird. Sie nehmen vermutlich im Vergleich zu empathischen Werten eine untergeordnete Rolle ein. Dies ist fatal, da diese selbstverständlich zu Diakonischen Unternehmen gehören. Da wirtschaftliches Handeln zentraler Bestandteil – auch von Diakonischen Unternehmen im Sozialmarkt – ist. Auch die Frage einer Diakonischen Unternehmenskultur wird unter den Rahmenbedingungen des Sozialmarktes diskutiert<sup>74</sup>.

Rückblickend lassen sich im Vergleich von Diakonischen- und nicht-Diakonischen Unternehmen in der Altenhilfe folgende Aspekte von Unternehmenskultur beschreiben<sup>75</sup>: Diakonische Unternehmen agieren in der Regel prozessorientierter als nicht-diakonische Unternehmen. Sie haben den Anspruch, individuell auf einzelne Bedürfnislagen einzugehen und ihnen gerecht zu werden. Dabei gehen Sie in der Regel personenorientiert vor, Wertschätzung und ein Handeln auf Augenhöhe sind zentral, wobei die Aufgaben zugleich schnell, fachlich, verantwortungsvoll und zuverlässig ausgeführt werden sollen. Dies zeigt ein Spannungsfeld zwischen Personenorientierung und Aufgabenorientierung in den Einrichtungen, welchem die Mitarbeitenden begegnen müssen. Eine weitere Besonderheit stellt die Mitarbeiterbindung in Diakonischen Unternehmen dar, diese wird zum Teil als organisationsgebunden aufgefasst. Das Diakonische Handeln und der dahinter stehende Anspruch sind zum Teil durch Motivation und ethisch-theologische Reflexionen häufiger mit der eigenen Person verbunden. Im Gegensatz dazu wird in nicht-diakonischen Unternehmen

---

<sup>72</sup> Vgl. Martin Horstmann, *Das Diakonische entdecken, Didaktische Zugänge zur Diakonie*, Heidelberg 2011, 36.

<sup>73</sup> Vgl. Hofmann/Baberske-Krohs/Conen-Marx u.a., 2008; vgl. außerdem *Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland*, 2008 sowie *Kaiserswerther Verband*, 2011.

<sup>74</sup> Vgl. Hofmann/Baberske-Krohs/Conen-Marx u.a., 2008, 9ff.; vgl. außerdem *Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland*, 2008 sowie *Kaiserswerther Verband*, 2011.

<sup>75</sup> Hofstede/Hofstede, 2001, 386.

Professionalität eher in Abgrenzung von Beruf und Privat unterschieden. Es finden sich jedoch Mischformen in allen Unternehmen. Diakonische Unternehmenskultur ist normativ geprägt, dies zeigt sich in der Rückbindung an christlich geprägte Werte, Rituale und Artefakte.

## 5. Ausblick auf Forschung und Praxis

Die hier vorgelegte Studie stellt eine der ersten Studien zur Unternehmenskultur in Diakonischen Unternehmen dar. Daraus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf. Zum einen braucht es weitere Studien zum Themenbereich, um weitere Aussagen zu Unternehmenskultur treffen zu können oder die gewonnenen Erkenntnisse zu belegen. Dabei sind die Fragen nach anderen Arbeitsbereichen und Regionen zu stellen. Ziel weiterer Untersuchungen wäre es, den Forschungsstand zum Thema Unternehmenskultur in Diakonischen Unternehmen auszuweiten, um eine solche adäquat beschreiben zu lernen.

Anknüpfungen für weitere Untersuchungen bieten die einzelnen Ebenen der Unternehmenskultur. Auch in der Vernetzung theoretischer Modelle zur Unternehmenskultur liegen Anknüpfungspunkte. Die bisher beschriebenen Konzepte zur Unternehmenskultur sind äußerst ausführlich und beziehen sich in Ansätzen auf die Theorien zur Unternehmenskultur nach Schein, allerdings finden keine weiteren Verknüpfungen zwischen Theorien und wissenschaftlicher Diskussion zur Unternehmenskultur statt. Auch in diesem Feld wären weitere theoretische Anknüpfungen möglich. Ein weiterer Aspekt in der Forschung zur Diakonischen Unternehmenskultur könnten die Auswirkungen von religionspädagogischen und ethischen Bildungsangeboten sein, sowie die Frage, wie sich Seelsorge auf die und innerhalb der Unternehmenskultur auswirkt.

Aus Blick der Praxis ergeben sich zwei Themenkomplexe hinsichtlich einer Diakonischen Unternehmenskultur. Zum einen ist es die Frage nach dem Umgang und der Kommunikation von wirtschaftlichen Aspekten und Entscheidungen in den Unternehmen, zum anderen die Frage, was das „Diakonische“ ausmacht und wie es im Alltags- und Fachdiskurs vorkommt. Dabei sollten im Umgang mit wirtschaftlichen Aspekten vor allem Transparenz und Offenheit, aber auch Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit Berücksichtigung finden.