



AGAPLESION

® Unsere Werte verbinden

AGAPLESIONWISSEN



DIE KRAFT DER GEMEINSCHAFT

UNTERNEHMENSKULTUR

Was sie ist | Was sie kann | Wie wir sie gestalten

6
Editorial

82
A bis Z

86
Impressum

Haus Kultur

- 8 **Intro**
Leitbild- und Kulturentwicklung
- 78 **Outro**
Ein offenes Haus



14
Das ist
**UNTER
NEHMEN
SKULTUR**

- 15 **AGAPLESION GRUNDLEGUNG**
- 16 *anders.* Die Identität einer diakonischen Kultur
- 19 5 Kulturdimensionen
- 24 **AUSSTATTUNG**
Kultur zum Anfassen
- 26 **STIMMUNG**
Echte Kunst – im Krankenhaus und auf der Bühne
- 28 **ZUSAMMENARBEIT**
Ein Team
- 29 **HALTUNG**
stark. Resilient leben und arbeiten
- 32 Innere Werte
- 34 **SPIRITUALITÄT**
Resonanz³
- 38 Spiritual Care. Die Zeichen des Lebens lesen

- 43 **AGAPLESION MISSION UND WERTE**
- 45 Ethische Reflexion
- 48 **OUTPUT. OUTCOME. IMPACT.** Der Nutzen einer diakonischen Kultur
- 52 Feiner Unterschied. Diakonischer Beitrag zum Sozialwesen
- 55 **KULTUR LEBEN.** Statements
- 56 Werte als diakonisches Erkennungsmerkmal?
- 58 Welchen Wert haben Werte?

42 Das kann
**UNTER
NEHMEN
SKULTUR**



60
So gestalten wir
**UNTER
NEHMEN
SKULTUR**

- 61 **AGAPLESION VISION**
- 62 **PATIENT:INNEN UND BEWOHNER:INNEN**
Gute Reise
- 66 **KULTUR LEBEN.** Statements
- 68 **MITARBEITER:INNEN**
Wie ein Magnet
- 70 *begeistert.* Die Bedeutung guter Führungskräfte
- 73 **GESELLSCHAFT**
Kultur macht Klima
- 74 Fürs Klima auf die Straße
- 76 Unterbrechen. Gottesdienst als Beitrag zur Kultur in der Gesellschaft



Liebe Leserinnen und Leser,

unsere Reihe AGAPLESION WISSEN erscheint in unterschiedlichen Zeitabständen. Darin greifen wir Themen auf, die in unserem Unternehmen ganz oben auf der Agenda stehen, und mit denen wir uns intensiv auseinandersetzen. Denn wir wollen uns beständig weiterentwickeln! Dazu brauchen wir vielfältiges Wissen, das wir allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich machen. Es soll ganz AGAPLESION durchdringen und unabhängig von persönlichen Kontakten geteilt werden. Unser Know-how geben wir gerne an Externe weiter, damit auch andere Menschen und Organisationen davon profitieren. Manchmal bekommen wir sogar Feedback und Denkanstöße von unseren Leserinnen und Lesern zurück. Das empfinde ich als ein großes Kompliment, weil es zeigt, dass unsere Lektüre ankommt.



In dieser Ausgabe geht es um das Thema Unternehmenskultur. Als Unterüberschrift haben wir „Die Kraft der Gemeinschaft“ gewählt. Ich finde die Subline sehr treffend. Was ein Unternehmen für mich als Kunde bewirken kann, welche Kraft es entfaltet, hängt stark davon ab, wie gut die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenarbeiten. Sind sie ein eingespieltes Team, das auf mich und mein Anliegen eingeht? Verstehen sich die Mitglieder untereinander oder sprechen sie in meiner Gegenwart schlecht über Kollegen? Und was passiert, wenn eine Führungskraft erscheint: Verfallen alle in Schockstarre oder ist das Miteinander von Wertschätzung und Respekt geprägt? Dabei ist es egal, ob wir von einer Modeboutique, einer Autowerkstatt oder einem Krankenhaus sprechen. Wir merken sehr schnell, ob wir uns wohlfühlen, und ob uns tatsächlich geholfen wird.

Es ist eine große Kunst, Menschen in einem Unternehmen zu verbinden. Dazu gehören nicht nur das Personal, sondern auch die Kundschaft, Zulieferer und andere Partner. Sie alle sollen gut und gerne bei und mit AGAPLESION arbeiten können. „Unsere Werte verbinden“ steht schon als Versprechen in unserem Markenlogo.

Die bisherigen Publikationen aus der Reihe **AGAPLESIONWISSEN** finden Sie hier: www.agaplesion.de/gesundheitskonzern/presse/download

Die AGAPLESION gAG ist seit ihrer Gründung im Jahr 2002 enorm gewachsen. Unter ihrem Dach vereinigt sie bundesweit Einrichtungen unterschiedlicher Träger und diakonischer Unternehmenskulturen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen aus mehr als 120 Nationen und sie arbeiten in Geschäftsbereichen, die sich stark voneinander unterscheiden.

Doch wir fokussieren uns nicht auf die Unterschiede, sondern auf die Gemeinsamkeiten. Denn wir haben ein Ziel, das uns alle eint: beste Medizin, Pflege und Service für unsere Patienten, Bewohner und Hospizgäste. Wir bieten ihnen vielfältige Dienstleistungen an, daher muss die Zusammenarbeit aller Beteiligten gut aufeinander abgestimmt sein. Eine Unternehmenskultur als gemeinsames Grundverständnis übernimmt eine nicht zu unterschätzende Koordinierungsfunktion.

VUCA BANI ist der Begriff, der die heutige Zeit umschreibt. Unternehmen und Mitarbeiter sind einem ständigen Wandel und ständigen Krisen ausgesetzt. Schnell wird man zur sprichwörtlichen Nusschale auf rauer See. Doch selbst wenn die Wellen hochschlagen und wir die Strudel fürchten, schenkt uns eine gute Unternehmenskultur Handlungssicherheit und Orientierung. Sie hilft uns dabei, so manche stürmischen Zeiten und Krisen zu überstehen.

Allerdings nur dann, wenn alle die Unternehmenskultur akzeptieren und leben. Bei AGAPLESION haben wir diese Prämisse sehr ernst genommen. Uns war klar, dass wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht einfach ein Papier vorsetzen können. Nein, wir wollten sie einbeziehen. Was folgte, war einzigartig in unserer Unternehmensgeschichte. Ein zweijähriger intensiver Prozess mit vielen Mitarbeitern aller Hierarchieebenen, die sich aktiv an der Leitbildentwicklung beteiligt haben. Das Ergebnis haben wir konzernweit mit digitalen Live-Events vorgestellt. Besonders wertvoll war das intensive Engagement unserer Gesellschafter im gesamten Prozess; viele kluge Köpfe haben ihre Perspektiven und ihr Kulturverständnis in die Beratungen eingebracht.

Unternehmenskultur ist wie eine nie endende Story mit vielen Fortsetzungen. Sie entwickelt sich ständig weiter, weil sich auch die Menschen in unserem Unternehmen verändern und neue Impulse setzen.

Ich freue mich sehr, wenn Sie das Thema Unternehmenskultur in diesem Magazin neu für sich persönlich und für Ihr Unternehmen entdecken. An dieser Stelle danke ich allen Autorinnen und Autoren für Ihre Beiträge. Sie machen uns deutlich, dass die Kraft der Gemeinschaft jede Mühe wert ist.

Herzliche Grüße



Dr. Markus Horneber,
Vorstandsvorsitzender AGAPLESION gAG

Intro



Haus Kultur

Leitbild- und Kulturentwicklung:
Eine Story mit Fortsetzung

ein Text von **Holger Böckel**

Wir alle leben in einem Strom unterschiedlicher Kulturen. Bei AGAPLESION arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 120 verschiedenen Nationalitäten und damit auch kulturellen Hintergründen – gleichsam unter einem Dach, in einem Haus. Das stellt uns vor die Aufgabe, die Kultur dieses gemeinsamen Hauses zu gestalten.

Ich, wir und unsere gemeinsame Aufgabe

Menschen lernen mit der Sprache auch ihre Kultur von klein auf kennen: die Feierkultur, die Esskultur, die Begrüßungskultur. Die Arbeitskultur und die Urlaubskultur. Die Kultur des Miteinanders, der Bindung und der Familie. Wir leben aus Traditionen, Annahmen und Prinzipien, die uns vorgegeben wurden und an denen wir uns abarbeiten. Zugleich sind wir dabei, Kultur weiterzugeben, zu gestalten und zu entwickeln. Wir feiern unsere Feste, neue und alte. Hochzeiten und Verpartnerungen, den Einstand, den Einzug, einen runden Geburtstag. Wir laden neue Nachbarn zum Essen ein. Wir genießen den Sonnenuntergang beim Grillen. Wir entscheiden, was wir unseren Kindern mit auf den Weg geben. Unsere Streitkultur beschreibt die Art und Weise, wie wir mit Konflikten umgehen.

Überall, wo Menschen miteinander leben, müssen sie sich auf einen Konsens dessen einigen, der für ihr gemeinsames Leben und Überleben, ihr Miteinander gelten soll. Unser Grundgesetz ist Ausdruck einer demokratischen Kultur und Folge der katastrophalen Kultur des Todes, die von Deutschland ausging und zu Aber-

millionen Opfern führte. **„Wie konnte das in einem hoch entwickelten Land, dem Land der Dichter und Denker, passieren?“** hat man sich gefragt. Kultur ist nicht neutral. Sie kann Menschen fördern, freisetzen, ermutigen, würdigen und schätzen – oder unterdrücken, ausgrenzen, stigmatisieren, auslöschen. Kultur ist immer da, und sie entwickelt sich permanent weiter.

Sie kann versagen, kippen, gefährdet sein. Erinnerungskultur bedeutet hier, nicht zu vergessen, sich der lebensfördernden, aber auch der lebensverneinenden, mitunter auch der toxischen Anteile der eigenen Geschichte und der Geschichte der eigenen Kultur und Gesellschaft zu erinnern – in der Hoffnung auf einen erlösenden Blick und Versöhnung für frühere Feinde. Auch das ist Teil unserer Kultur in Deutschland. Erinnerungskultur bedeutet, an all das Gute zu denken, das uns gegeben ist. Es ist eine innere Bewegung, die uns als Christen von der Bibel der Juden mitgegeben wurde, und in eine lebensbejahende Beziehung zu uns, zu Gott und zu unseren Mitmenschen stellt: **„Lobe den Herrn, meine Seele, und vergiss nicht, was er dir Gutes getan hat“ (Psalm 103,2).**

Was im persönlichen und im gesellschaftlichen Bereich gilt, gilt auch für eine Organisation bzw. ein Unternehmen. Hier, in diesem Haus, leben und arbeiten Menschen zusammen. Und in einer Organisation wie AGAPLESION, diesem offenen Haus, verfolgt man ganz bestimmte Ziele: Menschen zu helfen, die in Not geraten, krank oder auf Hilfe angewiesen sind. Damit

das gelingt, gestalten sie eine eigene Kultur des Miteinanders, sozusagen unsere Grammatik des Helfens und den Sound in diesem gemeinsamen Haus. Unsere Kultur ist kein Luxus. Sie ist das Ergebnis der täglichen Arbeit und prägt unsere gemeinsame Arbeit, in die sich jeder mit seiner Prägung einbringt. Unternehmenskultur bleibt daher nicht beim Einzelnen stehen. Sie bildet ein überindividuelles Phänomen, das sich in den Routinen und kollektiven Praktiken, den Gewohnheiten und Gepflogenheiten sowie den Regeln in einer Organisation bemerkbar macht. Mitarbeiter sagen dazu: **„So machen wir das hier, unter diesem Dach.“**

Zwischen Sein und Sollen

Vom legendären Managementberater Peter Drucker stammt der Satz: **Culture eats strategy for breakfast.** Die klügste Strategie ersetzt und schafft keine Kultur. Kultur wirkt vor jeder Strategie. Und Kultur kann jede Strategie zunichtemachen, buchstäblich verfrühstückten. Eine gute Kultur hingegen kann leisten, was keine Strategie kann. Sie fördert das Potenzial von Mitarbeitern unmittelbar. Sie zieht Talente an, statt sie abzustößeln. Menschen arbeiten gerne in einer solchen Umgebung, die sich von anderen unterscheidet, und sagen dann: **„Hier herrscht ein anderer Geist.“**

Schließlich ist eine gute Unternehmenskultur ein Versprechen an Kundinnen und Kunden im Blick auf das, was sie erwartet. Die Qualität einer Unternehmenskultur entscheidet sich auch in einem diakonischen Sozialunternehmen an dem, was bei seinen Adressaten, Patienten, Bewohnern und Gästen ankommt. Damit ist aber immer auch eine normative Komponente mitgegeben: Die Qualität einer Unternehmenskultur ist dadurch bestimmt bzw. wird daran gemessen, was bei Kunden – entsprechend der Zielsetzung, der auftragsbezogenen „Mission“ eines Unternehmens – ankommen sollte.

Unternehmenskultur besitzt somit eine beschreibende (deskriptive) und eine festlegende, Regeln setzende (präskriptive) Dimension. Sie bewegt sich zwischen Sein und Sollen. Diese Spannung ist immer da und kann auch nie ganz aufgelöst werden. Im Gegenteil: Sie ist fruchtbar für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Diese Spannung ist ebenso wichtig zu bearbeiten wie die zwischen der überindividuellen Dimension der Kultur und ihrer individuellen Repräsentation. Und schließlich markiert Unternehmenskultur einen Bedeutungsüberschuss, der mit einer Dienstleistung einhergeht. Sie weist auf den Sinn, den größeren Zusammenhang dessen hin, was geleistet wird. Sie steht in Verbindung mit einem Bild vom Menschen und der Welt, einem Menschen- und Weltbild und interpretiert von dorthin das, was in einer Organisation geschieht (hermeneutische Dimension). Kultur ist gerade in dieser relativen Unbestimmtheit handlungsleitend. Sie ist nicht nur ein Inbegriff von Praktiken („So machen wir das hier“), sondern verweist auf die Tiefenstruktur unseres täglichen Tuns, die impliziten Annahmen und Prinzipien – und kann sie von dort auch kritisch reflektieren („Eigentlich sollten wir...“).

Als wir bei AGAPLESION vor zwei Jahren begonnen haben, das Unternehmensleitbild weiterzuentwickeln, standen uns diese wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskultur vor Augen: Wir wollten beschreiben, was ist und was sein soll. Wir wollten von den prägenden Grundannahmen und Prinzipien ausgehen, von denen wir herkamen, und wir wollten die Annahmen unseres täglichen Tuns zur Sprache bringen. Wir wollten beschreiben und zugleich Wege aufzeigen.

Daher gilt zum einen: Unser Leitbild ist Ausdruck unserer Kultur. Und zugleich: Unser Leitbild soll Anstöße geben, Richtungen aufzeigen, Orientierung bieten, um unsere Unternehmenskultur zu prägen. Auch das Leitbild hat im Blick auf die Unternehmenskultur eine beschreibende und orientierende Funktion. Schon alleine



deshalb haben wir Kultur und Leitbild nicht als statische Gegebenheiten aufgefasst. Vielmehr war die Annahme leitend, dass sie sich beide weiterentwickeln und miteinander weiterentwickelt werden müssen. Dies gilt für die Kultur ebenso wie für das Leitbild. Deshalb haben wir unser Leitbild in Form einer Story aufgebaut. Es folgt in seiner inneren Logik der Frage: Was tun wir warum (Grundlegung), wozu (Mission), wie (Werte) und demnächst (Vision). Diese Story hat ein offenes Ende. Wir müssen und werden diese Geschichte fortschreiben.

Fortschritt und Entwicklung

Die Kultur eines Unternehmens entwickelt sich weiter, und deshalb sollten auch ab und an die sie beschreibenden und orientierenden Leitvorstellungen weiterentwickelt, reformuliert werden. Beide schreiten, wenn es gut geht, miteinander fort. Welche Funktion haben sie dabei für die Organisation? Edgar Schein versteht Unternehmenskultur als **„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das (eine) 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“**.

Unternehmenskultur und Leitbild bilden demnach einmal das implizite und sodann das explizite Muster gemeinsamer Grundprämissen, das in der angeführten Spannung zwischen Beschreibung und Anspruch steht. Die Entwicklung einer Unternehmenskultur bzw. des sie beschreibenden und orientierenden Leitbilds haben schließlich nach E. Schein nicht nur eine, sondern zwei Funktionen. Üblicherweise wird bei beidem, Unternehmenskultur und Leitbild, auf die nach innen, intern integrierende Funktion verwiesen. Hier stehen die wichtigen Fragen nach der Integration bisheriger und auch neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – etwa aus un-

terschiedlichen kulturellen und religiösen Hintergründen – im Vordergrund, aber auch die Integration beim Zuwachs neuer Unternehmensteile im Bereich Mergers and Acquisitions, wofür es sicherlich auch einer kulturellen Due Diligence (die Prüfung aller wesentlichen Aspekte des zu übernehmenden Unternehmens) bedarf. Nicht integrierte Systeme sind nicht steuerungsfähig.

Edgar H. „Ed“ Schein (1928-2023) war ein US-amerikanischer Sozialwissenschaftler und Sloan Professor Emeritus für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge. Er gilt als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung.

Weitaus weniger Beachtung findet die Funktion der Unternehmenskultur für die externe Anpassung. Auch hierbei kann man zwei Dimensionen unterscheiden. Zum einen geht es um eine Sensibilisierung gegenüber dem Unternehmensumfeld, m.a.W. dass die Organisation wichtige Trends und Veränderungen im Umfeld wahrnimmt und diese in ihre internen Prozesse integriert – eine Kultur der Offenheit und der Wahrnehmung, der Bereitschaft zur Weiterentwicklung im Blick auf eine offene Zukunft, ein Sensorium für Chancen und Herausforderungen und die Bereitschaft zur Veränderung. Vielfalt wird als Chance genutzt, interne und externe Netzwerke werden gebildet. Eine Kultur des Lernens entsteht. Lern- und entwicklungsfähige Organisationen sind in hohem Maße umweltresponsibel. Die Bereitschaft hierzu ist eine Frage der Unternehmenskultur. So kommen Innovationen als qualitativer Aspekt von Veränderung zustande.

Organisationen geraten immer in Gefahr, in Routinen zu verharren und Veränderungsnotwendigkeiten zu

verleugnen. Sie schotten sich von der Umwelt ab und erstarren zur Institution. Dies wäre Folge einer Unternehmenskultur, die sich dann als dysfunktional erweist. Von dem „**So machen wir das hier**“ ist es nur ein kleiner Schritt zu: „**Das haben wir hier schon immer so gemacht**“.

Zum anderen nennt E. Schein die Funktion der Abgrenzung. Hier geht es einerseits um die Ausrichtung auf gemeinsame Werte und Ziele (im Unterschied zu anderen Werten und Zielen, die hier nicht verfolgt werden). Und es geht andererseits um die Unterscheidung von anderen Unternehmen (die sich andere Werte geben und andere Ziele setzen). Im Bereich diakonischer Unternehmen wird oft übersehen oder auch bewusst verleugnet, dass eine solche Abgrenzungsfunktion vorhanden oder auch notwendig ist. Sie gehört jedoch zur Frage nach der diakonischen Identität ebenso dazu wie die erstgenannte Sensibilisierungsfunktion. Werte, Normen und Grundannahmen beeinflussen wie die mit ihnen verbundene spezifische Zielsetzung verschiedenste Aspekte des Unternehmens: Vision und Mission, Geschäftsziele, Leistungskriterien und Anreizsysteme, organisatorische Strukturen und Prozesse, organisationstypische Verhaltensweisen, Führungsstile, Kontrollmechanismen und -standards, Symbole und Artefakte. Das alles macht die Kultur des Miteinanders nach innen und außen aus. Derlei kulturelle Muster haben sich bewährt und sind bindend, so E. Schein. Um sich ihrer zu vergewissern, müssen sie kommuniziert werden. Hierzu trägt das Leitbild wesentlich bei. Es erleichtert nicht zuletzt für neue Mitglieder der Organisation die Orientierung über die grundsätzlichen Annahmen und Prämissen. Fortschritt und Entwicklung hängen also beide an der Fähigkeit, kulturelle Grundlagen an die „nächste“ Generation weiterzugeben. Dies gilt für Unternehmen wie für die Gesellschaft insgesamt. //



Prof. Dr. Holger Böckel, Leiter AGAPLESION Institut für Theologie – Diakonie – Ethik, außerplanmäßiger Professor für Praktische Theologie an der Universität Heidelberg (Diakoniewissenschaftliches Institut), Organisationsberater und Pfarrer der Ev. Kirche in Hessen und Nassau.

In diesem Magazin geht es um das Thema Unternehmenskultur. Die drei Teile des AGAPLESION Leitbilds – **Grundlegung, Mission und Werte, Vision** – sind drei Kapiteln zugeordnet. Sie beleuchten verschiedene Aspekte von Unternehmenskultur in Theorie und Praxis.

EIN THEMA DREI KAPITEL

DAS IST UNTERNEHMENSKULTUR

1 // Grundlegung

Was tun wir warum?

DAS KANN UNTERNEHMENSKULTUR

2 // Mission und Werte

Was tun wir wozu und wie?

SO GESTALTEN WIR UNTERNEHMENSKULTUR

3 // Vision

Was tun wir demnächst?

Das ist UNTER NEHMEN SKULTUR

Können wir kurz teamsen? Wer kann mit wem und wer nicht? Mit der neuen Medizintechnik wird die Behandlung noch besser. Fenster auf und Heizung an sind No-Gos! Wer ist heute dran mit Pizza bestellen? Frau Schröder, du bist die Beste. Das Feedback war echt beeindruckend. In der Küche stehen noch Häppchen vom Meeting. Stell Dir mal vor, wie das der Patient erlebt! Wow, bei Euch sieht es total schön aus. Der Chef meint, ich schaffe das. Duzt oder siezt ihr euch? Wir drucken nur noch auf Ökopapier. Morgen geht mein Sabbatical los. Wer sammelt das Geld für Annis Hochzeit? Was genau bedeutet das Logo? Können wir kurz teamsen? Wer kann mit wem und wer nicht? Fenster auf und Heizung an sind No-Gos! Wer ist heute dran mit Pizza bestellen? Frau Schröder, du bist die Beste. Das Feedback war echt beeindruckend. In der Küche stehen noch Häppchen vom Meeting. Stell Dir mal vor, wie das der Patient erlebt! Wow, bei Euch sieht es total schön aus. Der Chef meint, ich schaffe das. Duzt oder siezt ihr euch? Wir drucken nur noch auf Ökopapier. Morgen geht mein Sabbatical los. Wer sammelt das Geld für Annis Hochzeit? Was genau bedeutet das Logo?



GRUNDLEGUNG

Vertraue Gott. Liebe deinen Nächsten. Achte auf dich selbst.

vgl. Markusevangelium, Kapitel 12, Verse 30-31

So beschreibt Jesus die Grundlagen für ein gutes Leben. Er heilt Kranke, tröstet die Ängstlichen, stärkt die Erschöpften und berührt die ohne Hoffnung. Er stärkt das Miteinander mit den Schwachen und den Starken, mit denen, die zweifeln und mit denen, die gesellschaftlich am Rande stehen. Damit macht er deutlich: Wir leben von heilsamen Beziehungen zu unseren Mitmenschen, zu uns selbst und zu Gott, der den Menschen nahekommt.

Zuwendung und Hilfe ermöglichen, das ist auch unsere Leidenschaft, wenn wir Kranke heilen und Leben erhalten, wenn wir Wohnung, Pflege, Sicherheit und ein Zuhause bieten, wenn wir Gesundheit fördern, Leiden lindern und Menschen begleiten – von der Geburt bis zum Lebensende.

Wir wollen zu einem guten Leben beitragen und Gutes zum Leben bringen. Das gilt gerade dann, wenn es anders läuft, als wir es uns vorgestellt haben; wenn wir merken, dass wir verletzlich und auf Hilfe angewiesen sind.

Wir fördern Teilhabe und selbstbestimmtes Leben, aus tiefem Respekt gegenüber ganz unterschiedlichen Lebenswegen. Dabei haben wir den ganzen Menschen im Blick: mit Leib und Seele, mit seiner Hoffnung und seinen Ängsten, mit seinem Können und seinen Grenzen, mit seinem sozialen Umfeld und seinen spirituellen Bedürfnissen. Wir verstehen unseren Dienst ganzheitlich.

In diesem Geist haben Menschen vor über 150 Jahren diakonische oder kirchliche Träger gegründet und Einrichtungen zur Pflege von kranken und alten Menschen aufgebaut. In Verantwortung gegenüber dem Gemeinwesen reagierten sie damit auf gesellschaftliche Nöte und Umbrüche.

Daran knüpfen wir an und leben Innovation aus Tradition. 2002 haben diakonische Träger die AGAPLESION gemeinnützige AG gegründet. Als Mitgesellschafter der Einrichtungen und als Aktionäre stehen diese diakonischen Träger weiterhin in Verantwortung. Kontinuierlich kommen neue Einrichtungen hinzu.

Als Konzern, Mitgesellschafter und Einrichtungen sind wir gemeinsam unterwegs. Uns alle prägt ein Menschenbild, das im christlichen Glauben begründet ist und uns im diakonischen Auftrag verbindet.

aus dem AGAPLESION Leitbild

Das ist
UNTER
NEHMEN
SKULTUR



Senders

Die Identität einer diakonischen Kultur

Woran merkt man, dass eine soziale Einrichtung zur Diakonie gehört? Früher wurde das für viele an den Mitarbeitenden, an Diakonissen, Diakoninnen oder Diakonen deutlich, die Tracht oder ein Kreuz trugen und so leicht erkennbar waren. Heutzutage gehört meist nur noch eine kleine Gruppe unter den Mitarbeitenden zu einer diakonischen Gemeinschaft. So müssen heute andere Antworten auf die Frage gefunden werden: Was macht eine diakonische Einrichtung erkennbar diakonisch?

Manche sagen: Bei uns gibt es Andachten und Gottesdienste, in unser Haus kommt eine Seelsorgerin, bei uns hängen Kreuze und das Kronenkreuz, das macht uns diakonisch. Andere sagen: Die Art, wie wir uns von Menschen verabschieden, die gestorben sind, macht uns diakonisch. Und Dritte sagen: Das, was uns wichtig ist, unsere Werte, das macht uns diakonisch, also unser Leitbild, wie wir mit Menschen umgehen, wie wir miteinander streiten und nach Lösungen suchen.

Und manche sagen: Man merkt das „Diakonische“ überhaupt nicht mehr, wir unterscheiden uns nicht von anderen sozialen Einrichtungen.

Aus Sicht der Diakoniewissenschaft kann ich sagen: Es gibt nicht die eine Antwort, die für alle Einrichtungen gilt. Diakonische Identität ist vielfältig. Sie entsteht durch ein Zusammenspiel von dem, was Menschen von Diakonie erwarten und dem, was Mitarbeitende und Leitende als „diakonisch“ beschreiben und gestalten. Und in der Diakonie kommt eine dritte Erwartung dazu: die Erwartung Gottes, formuliert in der Bibel, zusammengefasst in dem Gebot: „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst.“ Und dabei ist klar, dass der Nächste auch die Menschen meint, denen sonst niemand hilft. Diakonische Identität hat etwas mit christlichen Werten, mit dem christlichen Menschenbild zu tun, sie hat aber auch etwas mit professioneller Arbeit und fachgerechter

Hilfe zu tun. Vieles davon machen andere Einrichtungen auch, und das ist gut so. Denn soziale Arbeit und Pflege haben ihre Standards in Deutschland zu einem großen Teil aus dem christlichen Hilfehandeln heraus entwickelt. Die professionellen Standards, die heute für alle gelten, tragen deutlich christliche Spuren.

Und trotzdem bleibt da diese Erwartung sowohl von Mitarbeitenden als auch von Nutzerinnen und Nutzern, dass Diakonie irgendwie anders sein müsste. „Müssten wir als diakonisches Krankenhaus nicht auch die behandeln, die keine Krankenversicherung haben?“, hat ein Oberarzt neulich in einer Diskussion eingeworfen. Und es begann ein lebhaftes Gespräch über die Frage, inwieweit das geht und welche Versuche in diese Richtung bereits stattgefunden haben.

Aus meiner Sicht ist das ein zentrales Element der diakonischen Identität, diese Auseinandersetzung mit dem Anspruch, umfassend und möglichst vielen Menschen zu helfen. Diesem Anspruch wird Diakonie nie ganz gerecht, das wird erst im Reich Gottes möglich sein. Aber dass wir uns diesem Anspruch der Nächstenliebe immer wieder stellen, dass wir immer wieder nach Möglichkeiten suchen, mit den knappen Ressourcen möglichst sinnvoll zu helfen, das macht aus meiner Sicht Diakonie diakonisch. Das braucht eine Haltung des „Trotzdem“, die die Hoffnung nicht aufgibt, dass Nächstenliebe möglich ist, trotz der begrenzten Möglichkeiten. Dazu gehört das Nachdenken über den Umgang mit Grenzen und das Eingestehen dieser Grenzen. Dazu gehört auch, dass wir das, was wir nicht können oder nicht schaffen, vor Gott bringen können. Dafür gibt es in der Diakonie immer wieder Orte und Gelegenheiten, wo wir miteinander das, was uns traurig, wütend oder ohnmächtig macht, Gott sagen und loswerden können. Auch das macht Diakonie diakonisch. Was in der Diakonie gemacht wird, die Pflege, Begleitung, Beratung oder Behandlung, ist oft nicht anders als

woanders. Wie darüber nachgedacht wird, in welchem Rahmen diese Arbeit geschieht und wie sie begleitet wird, das kann einen Unterschied machen.

Eine diakonisch geprägte Unternehmenskultur kann dabei unterstützen. Sie kann das Nachdenken über Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Handelns in den beruflichen Alltag integrieren und Momente schaffen, in denen wir innehalten und nachdenken können. Zur Unternehmenskultur gehört alles, was in einer Einrichtung das Zusammenarbeiten und das Zusammenleben prägt. Unternehmenskultur lässt sich zusammenfassen in dem Satz: „So machen wir das hier“. Dazu gehört, wie neue Mitarbeitende empfangen werden, wie Arbeit eingeteilt wird, wie Pausen gestaltet werden. Zur Unternehmenskultur gehört, wie miteinander gefeiert oder getrauert wird, wie miteinander gestritten wird und wie mit Fehlern oder mit guten Ideen umgegangen wird, wie Menschen verabschiedet oder entlassen werden. Manches davon prägen Führungskräfte, aber vieles gestalten Mitarbeitende miteinander oder Nutzer und Mitarbeitende gemeinsam. In diesem alltäglichen Umgang miteinander zeigt sich der „diakonische Geist“, wird das, was wirklich wichtig ist, sichtbar und erfahrbar.

Die Pandemie und der Personalmangel verschärfen derzeit den Stresstest für eine diakonische Unternehmenskultur. Nicht immer entspricht die gelebte Kultur dem, was im Leitbild oder in Führungsgrundsätzen steht und was sich Menschen unter Diakonie vorstellen. Manchmal beklagen sich Mitarbeitende deutlich über den Unterschied zwischen dem, was sie erleben, und dem, was sie erwarten. Dann ist genau dieser Unterschied der Ansatzpunkt, miteinander darüber nachzudenken, was Diakonie diakonisch macht, und wie das jeweils vor Ort, in der Einrichtung möglichst gut umgesetzt werden kann, und wo die Grenzen der Möglichkeiten liegen.

Es gehört zur Diakonie, dass fachliche, ökonomische und spirituelle Aspekte miteinander ausbalanciert werden müssen. Wird eine dieser drei Dimensionen missachtet oder ignoriert, gerät das, was Diakonie diakonisch macht, aus dem Gleichgewicht. Hier in eine gute Balance zu kommen und sie zu halten, braucht die Kreativität aller Mitarbeitenden. Führungskräfte haben zwar eine besondere Verantwortung für die Gestaltung der Kultur einer Einrichtung und für ihre diakonische Identität. Doch wenn die Mitarbeitenden die Ziele, die sich daraus ergeben, nicht kennen oder nicht teilen, wird eine glaubwürdige Umsetzung kaum gelingen. Und das braucht Orte der Verständigung und Reflexion über die Ziele und Aufgaben, über das, was Sinn macht, Kraft gibt und zusammenhält. Diese Orte zu schaffen und zu erhalten, darin sehe ich die Aufgabe von Führungskräften. Konstruktiv mitzudenken und mitzuarbeiten, ist die Aufgabe aller. //



Dr. Beate Hofmann, Bischöfin der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW). Bis 2019 war sie Professorin für Diakoniewissenschaft an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel, zuletzt Direktorin des Instituts für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement.



BUCHTIPP: Beate Hofmann (Hg.), *Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft*, Kohlhammer Stuttgart, 2020

5 Kulturdimensionen

ein Text von **Joachim Reber**

Die Aufmerksamkeit für Wesen und Wert der Unternehmenskultur nimmt stetig zu. Dies gilt für Profit- wie Nonprofitunternehmen. Selbst Organisationen, die sich nicht ohne Weiteres als „Unternehmen“ bezeichnen würden – etwa die großen Kirchen – beginnen, sich mit ihrer nach außen dargestellten und im Innern gelebten Kultur zu beschäftigen. Parallel dazu ist eine Theorie- diskussion im Gange. Von Unternehmensberatungen, Seminaranbietern oder Hochschulen werden Vorschläge gemacht, wie sich die Kultur eines Unternehmens präzise erfassen und vorhersehbar gestalten lässt. Als Ergänzung und Weiterführung vieler guter Ansätze – insbesondere des wirkmächtigen Modells von Edgar E. Schein – möchte ich hier ein einfaches Analysemodell vorstellen. Es geht davon aus, dass die Kultur eines Unternehmens eine organische, lebendige Größe ist („Kultur“ kommt vom lat. colere: wachsen lassen, pflegen). Dieses Kultur-Leben kann man in verschiedene „Lebensdimensionen“ ausfalten. Fünf Dimensionen werden hier dargestellt. Man kann sie einzeln analysieren, in der Realität durchdringen sie sich wechselseitig.

1 // Materielle Dimension

Die Lebensgrundlage

Zur materiellen Dimension der Unternehmenskultur gehört, etwas grob gesagt, all das, was an Ressourcen zur Verfügung steht, um den laufenden Betrieb zu gewährleisten. Dazu gehört beispielsweise die technische Ausstattung, die Gebäude oder Produktionsstätten, darunter fallen aber auch etwa die Finanzmittel, die personellen Ressourcen oder die zur Verfügung stehende Zeit.

Die Analyse einer Unternehmenskultur mit Blick auf die technischen, finanziellen, personellen etc. Rahmenbedingungen zu beginnen, kann durchaus aufschlussreich sein. Nicht selten hat es auf die Atmosphäre, die sich in einem Unternehmen ausbildet, einen Einfluss, ob der materielle oder personelle Spielraum weit oder eng ist. In vielen Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist der Ressourcenrahmen eher eng. Projekte und Prozesse sind betriebswirtschaftlich „auf Kante genäht“, qualifiziertes Personal ist knapp, Zeitpläne sind straff getaktet, unverplante Ressourcen werden kaum oder gar nicht vorgehalten. Das kann sich in der Kultur eines Unternehmens spürbar niederschlagen.



Es kann zum Beispiel sein, dass so etwas wie eine Kultur der Kargheit oder des Geizes befördert wird – die sich unter Umständen dann auch in Bereiche hinein fort-pflanzt, wo eigentlich Ressourcen im Überfluss vorhan-den wären (Lob, Anerkennung, gute Umgangsformen ...).



2 // Psychische Dimension Das Gefühls- und Stimmungsleben

Die psychische Dimension einer Unternehmenskultur zeigt sich, wenn die Gefühle in den Blick genommen werden, die bei den Mitarbeitenden, Führungskräften, Patient*innen oder Kund*innen eines Unternehmens vorherrschen, wenn sie in Kontakt mit dem Unterneh-men sind. Auch Stimmungen – aktuell oder als Grund-stimmung über einen längeren Zeitraum – gehören in diese Unternehmensdimension hinein.

Schon die einfache Nachfrage nach der „Stimmung im Team“ oder so etwas wie einem „Stations-, Abteilungs- oder Unternehmensgefühl“ kann interessante Erkennt-nisse zutage fördern. So hat es auf den „Spirit“ und die Kultur eines Unternehmens beispielsweise einen erheb-lichen Einfluss, ob viele Mitarbeitende von einer Auf-bruchsstimmung erfasst sind oder ob sich eher so etwas wie eine Endzeitstimmung breitmacht. Man kann auch

nachforschen, ob bestimmte Gefühle in einem Unter-nehmen vielleicht ganz bewusst geschürt oder geför-dert werden – Konkurrenzempfinden etwa („competiti-on“), oder Elitebewusstsein, oder auch Verunsicherung, oder ein Grundgefühl, von Gnadenerweisen abhängig zu sein uvm.

Ein besonderer Seismograph für diese Kulturdimension ist die Angst. Es lohnt sehr, kritisch zu schauen, wie viel Angst in einem System ist; sensibel hinzusehen und hinzuhören, um auch die schwachen und leisen Sig-nale wahrzunehmen. Es kann sein, dass sich – bewusst oder unbewusst – in einem Unternehmen eine Kultur der Angst ausbildet, die für viele weitere bedrückende Subkulturen – Kultur des Misstrauens, Kultur der Über-absicherung, Kultur der Fehlerintoleranz ... – den Nähr-boden bildet.



3 // Soziale Dimension Das Beziehungsleben

Leitfrage für die soziale Dimension der Unternehmens-kultur ist: Wie werden Beziehungen gestaltet? Diese Frage ist für viele Weiterführungen und Konkretionen offen. Man kann beispielsweise eine einfache quanti-tative Analyse machen, wer beruflich mit wem wie viel Zeit verbringt. Es ist ein Kennzeichen vertikalhie-rarchischer Unternehmen, dass sich bestimmte, mehr



oder minder geschlossene Personenkreise relativ häufig treffen. Dagegen gewinnen bei agileren Unternehmen Beziehungsformate für wechselnde Personengruppen und offene Settings mehr an Bedeutung. Man kann auch die Kommunikationskultur ansehen, fragen, wie Informationen fließen, wie – in welchen sozialen settings – Entscheidungen getroffen werden uvm. Aufschlussreich ist hier ein Blick auf das Verhältnis von offener Bühne und Hinterzimmer. Kirchliche Organisationen haben oder hatten zuweilen eine regelrechte „Kultur der Hinterzimmerabsprachen“, mit all den Folgeschäden, die eine solche Kultur auf Dauer anrichtet.

Auch die Umgangsformen, die in einem Unternehmen gepflegt werden, gehören zur sozialen Dimension. Man kann bewusst auf den Umgangston achten oder auf die Anreden (Sie, Du, Titel etc.). Man kann Sitzordnungen anschauen oder „Prozessionsordnungen“ (wer geht wo?), die Verteilung von Redeanteilen oder die Kommunikation über Statussymbole. Man kann auch die Begrüßungs- oder Verabschiedungskultur in den Blick nehmen, die Anerkennungskultur oder so etwas wie eine gemeinsame Feierkultur uvm. Interessant ist, wie besonders sensible Beziehungsmomente gestaltet werden: die Einstellung neuer oder das Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter*innen etwa. Nicht zuletzt ist für die Beziehungsqualität eines Unternehmens aufschlussreich, was investiert wird, um Beziehungskonflikte achtsam und konstruktiv zu bearbeiten.

4 // Geistige Dimension

Das geistige und das moralische Leben

Die geistige Dimension einer Unternehmenskultur eröffnet sich, wenn man seine Grundsätze und Wertebasis betrachtet. An welchen Überzeugungen und Wertvorstellungen richtet sich das Unternehmen aus? In welchen Bildern und Erzählungen drückt sich sein Selbstverständnis aus? Wie wird dies im Handeln, im Verhalten oder als Haltung konkret und lebendig?

Diese Unternehmensdimension steht oftmals im Fokus von Leitbildprozessen, Unternehmenskulturanalysen oder Change-Projekten. Meiner Erfahrung nach ist sie aber – will man sich nicht mit oberflächlicher Kosmetik zufriedengeben –, nicht so leicht zu erfassen und zu gestalten. Dies liegt vor allem daran, dass die Überzeugungen und Werte, die die Kultur und den Geist eines Unternehmens prägen, nicht unbedingt die sein müssen, die in Leitbildern oder Strategiepapieren offiziell benannt werden. Die wirkmächtigsten Elemente liegen oftmals unter der Oberfläche und müssen erst einmal bewusst und sichtbar gemacht werden.

Edgar H. Schein spricht in diesem Zusammenhang von den unausgesprochenen Grundannahmen (basic underlying assumptions: unconscious, taken for-granted beliefs and values). Sie umfassen all das, was so selbstverständlich erscheint, dass es gar nicht zum Thema gemacht wird. Es geht dabei um die unausgesprochenen Grundüberzeugungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daneben und darüber hinaus geht es aber auch um die tradierten, im Laufe einer Unternehmensgeschichte erworbenen, in gewisser Weise von den einzelnen Mitarbeitenden unabhängigen Grundüberzeugungen, Leitwerte, internalisierten Haltungen, gewachsenen Kulturen und Subkulturen in einem Unternehmen. Weil es unausgesprochene Grundüberzeugungen sind, bedarf es nicht selten erst eines irritierenden Impulses von außen, um die als selbstverständlich erlebten Plausibilitäten zu hinterfragen. Und manchmal entdeckt man, dass es Verhaltensweisen, Stilformen oder Rituale gibt, die „man halt so macht hier“, obwohl sie niemandem guttun.

Will man diese Kulturdimension gestalten, braucht es vor allem gepflegte Orte, wo die Auseinandersetzung

und die Selbstvergewisserung stattfinden können. Im Ideal ist das (geschriebene, gedruckte) Leitbild in einen lebendigen kommunikativen Prozess eingebunden, und die einzelnen Mitarbeiter*innen können mit ihrer eigenen (Berufs-)Geschichte gut an die „Unternehmensgeschichte“ anknüpfen.



5 // Spirituelle Dimension

Das Leben, das über die „Welt“ hinausweist

Die meisten Analysemodelle enden mit der geistigen Dimension, den Überzeugungen und Werten des Unternehmens. Wenn hier noch eine fünfte Dimension vorgeschlagen wird, dann mit aller Vorsicht. Von einer geistlich-spirituellen Dimension könnte man sprechen, wenn man mit Gestaltungskräften rechnet, die über die menschlichen grundsätzlich und substanziell hinausgehen. Im christlichen Kontext formuliert: Wenn man mit so etwas wie dem Wirken des „Heiligen Geistes“ rechnet, welches auch in der Kultur und im „Spirit“ eines Unternehmens spürbar werden kann.

Wenn ein Unternehmen eine solch geistlich-spirituelle Dimension bewusst einblendet und gestaltet, kann diese eine eigentümliche Wirkung haben. Es kann geschehen, dass sich eine Atmosphäre ausbreitet, die tatkräftig und gelassen zugleich ist. Die Mitarbeitenden engagieren sich, geben ihr Bestes. Den Erfolg ihrer Arbeit legen sie dann aber – gelassen und vertrauensvoll – „in andere Hände“ – wissend, dass zum Gelingen fast immer noch etwas kommen muss, was man nicht „machen“, sondern nur geschenkt bekommen kann.

Freilich: Nicht jede Kraft und Dynamik ist „Heiliger Geist“. Es braucht eine gepflegte und gekonnte „Unterscheidung der Geister“. Die Bausteine und Werkzeuge für diese Unterscheidung der Geister sind unspektakulär und altbekannt. Sie haben mit einer bestimmten inneren Haltung zu tun: achtsam wahrnehmen, aufmerksam zuhören, immer wieder schweigen und nachklingen lassen, respektvoll miteinander reden, alles immer wieder im Gebet vor Gott bringen. Aber sie haben auch mit äußeren, organisatorischen Faktoren zu tun: mit klaren Aufträgen, angemessenen Zeitrahmen, verbindlichen Prozessen, transparenten Entscheidungen und vielem mehr, was man aus der nüchternen Führungslehre und Organisationsentwicklung lernen kann. //



Dr. Joachim Reber, Theologe und Philosoph, Buchautor. Referent für Caritastheologie und Ethik beim Diözesancharitativverband Rottenburg-Stuttgart. Freiberuflicher Berater und Trainer mit Themenschwerpunkt christliche Unternehmenskultur.
www.joachimreber.wordpress.com



BUCHTIPP: Joachim Reber, *Christlich-spirituelle Unternehmenskultur*, Kohlhammer Stuttgart, 2013

Bei AGAPLESION haben wir uns eng an den 5 Dimensionen von Joachim Reber orientiert. Die Begriffe haben wir entsprechend unseres Berufsalltags angepasst.

gleicher ANSATZ WORDING anderes

Joachim Reber
1// materiell
2// psychisch
3// sozial
4// geistig
5// spirituell

AGAPLESION
AUSSTATTUNG
STIMMUNG
ZUSAMMENARBEIT
HALTUNG
SPIRITUALITÄT

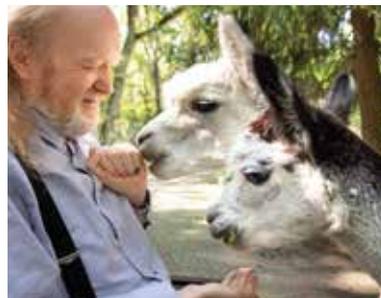
KULTUR ZUM ANFASSEN

ein Text von Carina Dahlem

AUSSTATTUNG // In den AGAPLESION Unternehmensbereichen schafft eine gute Ausstattung die Grundlage für eine gute Arbeit. Die Krankenhäuser und Medizinischen Versorgungszentren setzen auf hochmoderne Medizintechnik und digitale Innovationen, der Bereich Wohnen & Pflegen auf passgenaue Angebote für den Lebensabend. Eine Besonderheit bei AGAPLESION ist der konzerneigene Service: Reinigung, Catering, Medizintechnik und die Warenlogistik kommen aus einer Hand. Ein Highlight war die Eröffnung der modernen Großküche, von der aus alle Einrichtungen beliefert werden, und die Anschaffung mehrerer Lastwagen mit E-Mobilität. Die Seelsorge hat bei AGAPLESION einen festen Platz, davon zeugen die Seelsorgeteams und spirituellen Angebote. Das nachhaltige und außergewöhnliche AGAPLESION Geschäftsmodell ermöglicht u. a. die hohe Ausstattungsqualität.



Krankenhaus und MVZ Mit dem innovativen Da Vinci-Operationssystem wird noch schonender und sicherer operiert. Im Unterschied zu konventionellen Eingriffen sitzt das ärztliche Personal während der OP an einer Konsole, von der aus man das Operationsfeld via Bildschirm im Blick hat und die vier Arme des Da Vincis lenkt. AGAPLESION hält das Operationssystem an mehreren Standorten vor.



Wohnen & Pflegen Menschen haben in allen Lebensphasen unterschiedliche Bedürfnisse. Wohn- und Pflegeeinrichtungen bei AGAPLESION decken ein breites Spektrum ab und gestalten ihre Einrichtungen mit Liebe fürs Detail. Das reicht von der Architektur, der Inneneinrichtung bis hin zu Spezialisierungen auf bestimmte Krankheitsbilder. Auf dem Foto sieht man eine tiergestützte Therapie im Berliner AGAPLESION BETHANIEN RADELAND.

Seelsorge In den AGAPLESION Einrichtungen arbeiten Seelsorger:innen und es gibt (interkulturelle) Andachtsräume. Spiritualität wird in vielfältigen Formen gelebt. Dazu gehören u. a. Gottesdienste oder Gebetskreise. Auf dem Foto sieht man die Gebetswand im AGAPLESION DIAKONIEKLINIKUM HAMBURG. An diesem zentralen Ort können Patienten, Mitarbeiter und Besucher Gebetsanliegen in eine Holzwand stecken – in Erinnerung an die Klagemauer in Jerusalem.



Service Reinigung, Catering, Medizintechnik, Warenlogistik: All das macht AGAPLESION selbst, um eine hohe Versorgungsqualität und -sicherheit gewährleisten zu können. Auf dem Foto sieht man die Großküche in Obertshausen. Über die LKW-Flotte gelangen die selbst zubereiteten Speisen zu den AGAPLESION Einrichtungen und zu externen Kunden.



Geschäftsmodell Die Beispiele auf dieser Doppelseite zeigen: Eine gute Ausstattung kostet Geld. AGAPLESION pflegt einen äußerst nachhaltigen Umgang mit Ressourcen. Als gemeinnützige Aktiengesellschaft ist der Gesundheitskonzern nicht börsennotiert, die Aktionäre erhalten keine Dividenden. Alle Gewinne, die erwirtschaftet werden, verbleiben im Konzern, und werden z. B. für Gebäude und Innovationen eingesetzt.

ein Text von Carina Dahlem

Echte im Krankenhaus und

STIMMUNG // Eine gute Stimmung im Haus ist Pflegedirektorin Michelle Berg wichtig: „Viele Triggerfaktoren lassen sich mit eigenen Maßnahmen positiv beeinflussen.“ Im AGAPLESION MARKUS KRANKENHAUS ist sie für rund 740 Pflegekräfte zuständig. Aus ihrer Sicht sind die Top 5, die über Wohl und Wehe entscheiden: die persönliche Grundeinstellung, die Kultur des Miteinanders, die Kompetenz der Führungskräfte, die Zusammensetzung der Teams, die Arbeitsorganisation und Prozesse.

Ihre Devise lautet: Genau hinhören, wo es hakt, und die Mitarbeiter:innen dazu motivieren, die Situation mit eigenen Ideen zu verändern. Schichtwechsel hatten für schlechte Stimmung gesorgt, weil Übergaben im Stationszimmer mit häufig noch unerledigten Arbeiten einer Wundertüte glichen. „Wir haben ein pflegerisches Konzept der Thoraxchirurgie auf anderen Stationen übernommen“, erinnert sie sich. „Die Schichtwechsel erfolgen jetzt direkt am Bett.“

Das ist eine Wertschätzung gegenüber den Patientinnen und Patienten und sorgt für Transparenz im Team.

„Stimmung“ betrifft auch Patienten und deren Angehörige. Gerade kognitiv und demenziell eingeschränkte Menschen bedürfen einer besonderen Aufmerksamkeit. Für sie wurde ein Kognitionsteam etabliert, in dem freigestellte Pflegekräfte arbeiten. Sie begleiten die meist älteren Menschen in den OP, erwarten sie im Aufwachraum oder bereiten die Zimmer dem Gesundheitszustand entsprechend vor. „Seither erreichen uns vermehrt positive Rückmeldungen“, sagt Berg.

Nicht jede:r Mitarbeiter:in traut sich neue Aufgaben zu. Vorgesetzte müssen Talente entdecken, motivieren und weiterentwickeln. Unterforderung kann zu Unzufriedenheit und schlechter Stimmung führen. Darum wählt Michelle Berg Führungskräfte genau aus: „Fachliche Top-Leistungen sind nicht alles. Wenn eine Führungskraft der Kracher ist, dann ist das die halbe Miete.“

Trotz des Wettbewerbs um Pflegefachkräfte stellt sie nicht wahllos ein: „Wenn eine Person nicht ins Team passt, sind die Folgen verheerend.“

Im Erstgespräch wird über die Wünsche und Vorstellungen gesprochen, ebenso über Faktoren wie z. B. die persönliche Eignung und Stressresistenz. Vor einer Zusage steht eine Hospitation an. Wenn es ein „Match“ gibt, besteht z. B. die Möglichkeit eines 18-monatigen Traineeprogramms. „Die Neuen wachsen in ihre Aufgaben hinein und lernen unterschiedliche Bereiche kennen“, sagt Michelle Berg. „Es kommt vor, dass sie sich doch für eine andere Station entscheiden.“ Genau darum geht es: Dass Mitarbeiter:innen den richtigen Platz finden. Und sie begreifen, dass sie Teil eines weitaus größeren Teams als „nur“ ihrer Station sind. Ein Wir-Gefühl entsteht. //

Michelle Berg ist konzernweit die jüngste Pflegedirektorin und arbeitet im AGAPLESION MARKUS KRANKENHAUS in Frankfurt.



Kunst auf der Bühne

das Gespräch führte Sebastian Wenz

STIMMUNG // Wie bringst Du Dich vor einem Auftritt in gute Stimmung? Viele Menschen denken, dass Comedians per se gute Laune haben. Das ist ein Irrtum. Robin Williams ist dafür ein gutes Beispiel. Einer der erfolgreichsten und bekanntesten Komiker überhaupt – scheinbar immer zu Scherzen aufgelegt, der aber mit Depressionen zu kämpfen hatte und sich am Ende das Leben nahm. Mein Job als Künstler und Comedian hat für mich persönlich kaum etwas mit guter Laune zu tun. Nach acht Jahren Bühnenerfahrung kann ich sagen, dass in der Comedy-Szene fast jeder, den ich kenne, ein Problem mit sich rumschleppt. Irgendwo ist bei vielen im Leben etwas schiefgelaufen. Ich könnte mir vorstellen, dass Stand-up Comedy als eine Art Therapie dient. Beim Aufwärmen vor einer Show geht es mir weniger um Stimmung. Ich gehe gedanklich noch mal das Programm und den Text durch, achte auf meine Atemtechnik, um auf den Punkt präsent zu sein. Ob ich dabei in guter oder weniger guten Laune bin, ist nicht entscheidend und darf es auch nicht sein. Es ist meine Aufgabe als Künstler, das Publikum in gute Laune zu versetzen und zum Lachen zu bringen.

Wie nimmst Du Dein Publikum während des Auftritts wahr? Die Reaktionen sind das Live-Feedback. Aber man sollte keine voreiligen Rückschlüsse ziehen. Jeder Mensch reagiert anders – nicht jeder lacht laut, was nicht zwingend bedeutet, dass der- oder diejenige sich nicht amüsiert. Am allerwichtigsten ist für mich, mein Publikum zu kennen. Wer sitzt da eigentlich vor mir – jung oder alt, mehr Männer oder Frauen,

eher urbanes oder ländliches Umfeld, sind Menschen mit Migrationshintergrund dabei? Ich würde behaupten, dass dieses Hineinversetzen in das Gegenüber eine Stärke von Comedians ist. Ich bin mittlerweile schon fast überall aufgetreten – auch in Kirchen, in Moscheen oder auf Geburtstagsfeiern. Und überall wird Humor anders interpretiert.

Wie wichtig ist Dir gute Stimmung abseits der Bühne? „On stage“ ist nur ein kleiner Teil meines Berufs. Auf Terminen bin ich häufig mit unterschiedlichen Menschen im Austausch – aus der IT, Studierende, Fahrer und andere. Humor kann hilfreich sein, Lachen verbindet. In meinem privaten Umfeld ist es mir wichtig, dass sich die Menschen gut fühlen. Irgendwann habe ich gemerkt, dass meine Art und mein Humor für gute Stimmung sorgen. Das mache ich nicht immer bewusst. Vielleicht haben wir Comedians ein besonderes Gespür für Stimmungen und können empathisch auf Menschen eingehen. Auch dann, wenn es dem Gegenüber gerade nicht gut geht. //

Der hessische Stand-up Comedian Amir Shahbazz mit muslimischem Hintergrund ist zwischen verschiedenen Kulturen, Sprachen und Religionen aufgewachsen. Bei einer AGAPLESION Veranstaltung ist der Künstler aufgetreten.



1 Team

ein Text von Carina Dahlem

ZUSAMMENARBEIT // In seiner Jugend besuchte Dr. Oleg Yastrebov ein Sportinternat in seinem Heimatland, der Ukraine. „Ich habe davon geträumt, bei Olympia anzutreten“, erinnert er sich. Das mag eine Erklärung dafür sein, warum er so diszipliniert und fokussiert ist. An einen Vorfall erinnert er sich gut. Eines Tages hatte er keine Lust zum Kunstturnen. Sein Lehrer entgegnete ihm: „Das ist deine Entscheidung. Aber wenn ich das noch einmal höre, bist du raus.“ Der Junge verstand die Lektion. Dass er hier sein durfte, war ein Privileg. Wenn du was willst, musst du dein Bestes geben. Das ist deine Verantwortung, ja, deine Pflicht. Diese Ernsthaftigkeit ist tief in ihm verankert, sie leitet ihn als Chirurg und als Initiator von Hilfstransporten in die Ukraine.



Hilfsgüter werden für die Reise vorbereitet. Mit dabei: **Dr. Oleg Yastrebov** (Bildmitte), Chefarzt der Klinik für Fuß- und Sprunggelenkchirurgie im AGAPLESION DIAKONIEKLINIKUM HAMBURG.

Der Kiewer hat seine alte Heimat vor 23 Jahren zum Studium an der Medizinischen Hochschule Hannover verlassen. Mittlerweile besitzt er die deutsche Staatsbürgerschaft, der Ukraine fühlt er sich nach wie vor verbunden. Familie und Freunde leben noch dort. Seit Kriegsbeginn organisiert er den Transport von OP-Geräten und medizinischem Material. Vieles davon stammt aus dem „DKH“, aber nicht nur. Ein befreundeter deutsch-ukrainischer Unternehmer bringt die Hilfsgüter zu fünf Kiewer Kliniken sowie einem Maximalversorger in Dnjepr und einem Krankenhaus in Zaporogje. Die Mediziner:innen vor Ort kennt Oleg Yastrebov persönlich. Am „DKH“ wird er von seinen Kolleginnen und Kollegen sowie der Geschäftsführung unterstützt. Nach einem Pressebericht wurden verstärkt Firmen und Privatpersonen auf die Hilfsaktion aufmerksam. Über die gemeinnützige Stiftung *netzwerk mensch gmbH* werden Spendengelder akquiriert. Oberärztin Dr. med. Eva-Maria Arlt aus seinem Team handelt mit Herstellern von Medizinprodukten Sonderkonditionen aus.

Beim Kunstturnen hat Oleg Yastrebov gelernt, dass es auf die persönliche Leistungsbereitschaft sowohl in der Team- als auch in der Einzeldisziplin ankommt. Alle haben ein Ziel vor Augen, motivieren und unterstützen sich gegenseitig. Auch im Beruf legt er großen Wert auf eine gute Mannschaft und klare Spielregeln. Für seine Patientinnen und Patienten braucht er die Besten. Sie sind oftmals schmerzgeplagt, mit den Nerven am Ende, fühlen sich unverstanden. „Schmerzen machen Menschen kaputt“, sagt der Mediziner. „Wir müssen sie aus ihrem Tief holen und ihnen eine Perspektive bieten.“

Seinem Team bietet Oleg Yastrebov eine Top-Ausbildung, Routine beim Operieren und bei den Visiten – nur so können sie ihrer Verantwortung gerecht werden. „So viele fachliche Möglichkeiten wie bei uns finden Chirurgeninnen und Chirurgen selten“, sagt er. Sein Team soll Anweisungen hinterfragen, (selbst)kritisch sein, konstruktives Feedback geben. Der Führungsstil kommt offenbar gut an: „Wir haben kaum Fluktuation.“ //



st
ar
*

Resilient leben und arbeiten

HALTUNG // In der aktuellen Zeit der Multikrisen fühlen sich viele Menschen besonders belastet. **Leben wir aktuell in einer besonders schwierigen Zeit oder ist dies womöglich nur eine subjektive Wahrnehmung?** Wenn wir etwas weiter zurückblicken – auf die letzten 25 Jahre –, so wurden wir immer mal wieder mit großen globalen Krisen konfrontiert. Die Finanzkrise, Terrorismus mit verheerenden Anschlägen. Aber diese Krisen gingen vorüber, oder sie wurden zumindest in der Wahrnehmung der Menschen weniger bedrohlich.

Ich denke tatsächlich, dass wir heute in einer Zeit leben, die für fast alle Menschen unberechenbar geworden ist. Corona, Kriege in Europa, der Klimawandel mit all seinen Folgen – all diese Themen betreffen die Menschen unmittelbar und machen das Leben nicht leichter. Aber das macht es auch spannend. Das Thema Resilienz ist in der Welt, in der wir leben, wichtiger denn je. Denn Menschen brauchen das Gefühl, ihr Leben im Griff zu haben. Dann spüren sie Resilienz.

Sebastian Wenz im Gespräch mit Paul Donders

Wie definierst Du Resilienz in zwei Sätzen? Resilienz ist die Fähigkeit und die Kompetenz, aber auch die Haltung, mit schwierigen Situationen gut umzugehen. Voraussetzung dafür ist eine positive Einstellung und Energie – ich nenne das die innere Spannkraft.

Wann ist Dir das Thema Resilienz zum ersten Mal begegnet? Als ich etwa 40 war. Ich habe zu der Zeit immer darüber gesprochen, dass es wichtig ist, Sport zu treiben. Aber ich habe nur darüber gesprochen – selbst aktiv war ich nie. Zu der Zeit habe ich sehr viel gearbeitet. Meine Kinder waren 6, 8 und 10 Jahre alt. Ich habe damals auch noch Freunden beim Hausbau geholfen



und dann hatte ich einen sehr schmerzhaften Bandscheibenvorfall. Da habe ich gemerkt, wenn ich jetzt nichts an meinem Verhalten ändere, wird das schwerwiegende Folgen haben. Im Nachhinein betrachtet brauchte ich wohl solch eine schmerzhaft Erfahrung. Ich wusste schon vorher, dass ich nicht wirklich achtsam mit mir umgegangen bin, aber man blendet es dann irgendwie aus.

So wie Dir geht es vielen ... Ja, man arbeitet hart, will immer für die Familie da sein und seiner Verantwortung gerecht werden. Aber man vergisst dabei sehr schnell, an sich selbst zu denken. Dabei kann man seiner Verantwortung nur gerecht werden, wenn man Verantwortung auch für sich selbst übernimmt und auf sich achtet. Ein wichtiger Aspekt für Resilienz. Meine persönliche schmerzvolle Erfahrung war also der Einstieg in die Thematik, und dann habe ich angefangen, viel über Resilienz zu lesen und mich intensiver damit zu beschäftigen.



Krisen verunsichern und begleiten uns in allen Bereichen unseres Lebens. Sie stellen uns immer wieder vor persönliche Herausforderungen. Unser Konzept ist darauf ausgerichtet, ein Bewusstsein für die inneren Stärken und Ressourcen zu schaffen, um in herausfordernden Phasen gesund zu bleiben. Die Resonanz auf unsere Resilienz-Workshops ist so gut, dass wir sie weiter ausbauen.“

*Doreen Benthin und Hendrik Pagel, Team Resilienz,
AGAPLESION BETHESDA KRANKENHAUS BERGEDORF*

War fehlende Resilienz ein gesellschaftliches Problem? Ab Mitte der 2000er Jahre waren in den Niederlanden auffällig viele Ärztinnen und Ärzte an einem Burnout erkrankt. Ich habe zu der Zeit an einer Gesundheitskonferenz teilgenommen und mit vielen Betroffenen darüber gesprochen. Danach haben wir uns der Thematik mit unserem Unternehmen xpanD angenommen. Wir haben geschaut, was bereits alles über Resilienz bekannt war und veröffentlicht worden ist. Wir haben die vielen Aspekte in einen logischen Zusammenhang gebracht. Daraus ist dann das Buch „RESILIENZ – Gesünder leben, sinnvoll leisten“ entstanden. Wir haben viele Seminare und Coachings angeboten und tun dies auch heute noch.

Was macht Menschen resilient? Wie kann man daran arbeiten? Mir persönlich hat Sport sehr dabei geholfen – sowohl körperlich als auch mental. Ich bin heute mit 66 Jahren deutlich fitter als mit 40. Eine positive körperliche Entwicklung ist also sicher hilfreich. Aber Sport muss es nicht für alle sein. Es geht darum, dem Leben mit Freude und Energie zu begegnen. Wichtig ist eine positive Grundhaltung.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur? Eine ganz entscheidende! Eine Organisation, ein Unternehmen kann sehr viel dazu beitragen. In einer Kultur der Wertschätzung mit konstruktivem Feedback wächst die Resilienz. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre persönlichen Fähigkeiten und Talente einbringen können, erzeugt dies viel positive Energie. Ein Unternehmen, das sie auf allen Ebenen fördert und dies als Teil der Führungsaufgabe in der Kultur verankert, schafft gute Voraussetzung für eine hohe Widerstandsfähigkeit – sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen insgesamt. Und das ist in der komplexen und herausfordernden Welt, in der wir leben, wichtiger denn je.

Was kann ein Unternehmen dazu beitragen, dass Mitarbeiter:innen resilient werden? Ich halte es für wichtig, dass sie von dem Unternehmen und den Führungskräften ganz bewusst eingeladen werden, an ihrer Resilienz zu arbeiten. Es darf nicht als Pflichtaufgabe vermittelt werden, die man zusätzlich zu den vielen anderen Dingen auch noch zu erledigen hat. Deswegen wähle ich bewusst den Begriff Einladung – eine Einladung zu einem Leben mit mehr Genuss. Klingt vielleicht erst einmal komisch, aber wer resilient ist, dem fällt es leichter, abzuschalten und gesund und mit Freude das Leben zu genießen. //



Paul Donders, Mitbegründer der Unternehmensberatung xPand. AGAPLESION lässt sich seit vielen Jahren von dem Strategen, inspirierenden Redner und vertrauenswürdigen Coach für Top-Führungskräfte beraten.

Resilienz steigern

Soziale Ressourcen

Positive Freunde
Kultur der Wertschätzung
Feedbackkultur
Inspirierende Führungskräfte
Entwicklungsorientiertes Mentoring

Kompetenzen

Konsequente Stärkeorientierung
Versöhnte Vergangenheit
Emotionale Stabilität
Realistischer Optimismus
Gesundes Selbstvertrauen
Problemlösekompetenz
Pro-Aktivität
Disziplin und gesunder Lebensstil
Sinngebung
Positives Selbstbewusstsein
Beziehungskompetenz
Mehrere gesunde Beziehungen

Strukturelle Ressourcen

Gesunde Finanzen
Wachsen in der Fachkompetenz
Herausfordernde Aufgaben
Arbeit wird als sinnvoll empfunden
Job passt zu intrinsischen Stärken



BUCHTIPP: Paul Donders, *RESILIENZ – Gesünder leben, sinnvoll leisten*, xPand edition, 2017

● HALTUNG // Ein Gespräch mit Führungskräften

innere Werte

über interkulturelle Teams in der Pflege

Franziska Bechtel sprach im Heppenheimer AGAPLESION HAUS JOHANNES mit Einrichtungsleitung **Ute Büchler**, Pflegedienstleitung **Firouj Maktal** und **Gözde Balaban**, mittlerweile Pflegedienstleitung im AGAPLESION JOHANNES GUYOT HAUS, Fürth.



Bei Ihnen leben und arbeiten Menschen aus 17 Ländern. Was bedeutet das für das Miteinander? *Firouj Maktal:* Den Wert „Miteinander“ leben wir im Team. Neben der Persönlichkeit meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

sind mir als Führungskraft ihre Kompetenzen wichtig, die sie bei uns weiterentwickeln können. Das gilt besonders für die mit Migrationsgeschichte, die oft den Quereinstieg bei uns wagen. Wenn sie uns zeigen, dass sie gut ins Team und zu unseren Bewohnerinnen und Bewohnern passen und Talent für den Pflegeberuf mitbringen, dann können sie auf unsere volle Unterstützung zählen.

Gözde Balaban: Schon in unseren Vorstellungsgesprächen machen wir deutlich, dass wir uns bei der Art und Weise, wie wir arbeiten und unser Miteinander gestalten, an unseren Werten orientieren. Uns kommt es vor allem darauf an, unsere Werte zu leben. Zur Vergewöhnung hängen Leitbild- und Werteplakate auch auf den Wohnbereichen und sind als Ausdruck vorhanden. In Teamsitzungen oder in Konfliktgesprächen nehmen wir auf die Inhalte Bezug.

Stellen unterschiedliche Sprachen und Weltanschauungen die Zusammenarbeit auf die Probe?

Büchler: Uns geht es um den Menschen. Ist die Bewerberin oder der Bewerber ein Gewinn für die Mitarbeit auf den Wohnbereichen? Das betrifft sowohl die Persönlichkeit als auch die berufliche Qualifikation. Natürlich haben manche gerade anfangs Sprachbarrieren. Aber daran können wir arbeiten. Entscheidend ist, dass sie zu uns passen und gern bei uns arbeiten.

Balaban: Quereinsteiger erhalten einen zweitägigen Crashkurs. Eine Pädagogin aus einer Kooperationschule gestaltet einen zielgruppenorientierten Unterricht. Sie steht im Austausch mit den Wohnbereichsleitungen und passt sowohl die Inhalte als auch Lernmethoden an. Diese Rücksprache ist wichtig, um die Einarbeitung effizient und individuell zu gestalten. Auch hier spüren die neuen Kolleginnen und Kollegen, dass wir sie persönlich wertschätzen. Mit dem Crashkurs wollen wir ihnen Sicherheit geben.

Maktal: Es lohnt sich, Menschen individuell in den Blick zu nehmen. Gerade dann, wenn die Unternehmenskultur und die berufliche Aufgabe für sie Neuland sind. Menschen lernen einfach unterschiedlich. Manche brauchen mehr Zeit für Lernerfolge als andere. Fehlende Sprachkenntnisse und kulturelle Unterschiede sind hierbei nicht zwangsläufig entscheidend. Auch das Alter kann eine Rolle spielen. Wichtig ist uns daher, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da abzuholen, wo sie stehen, und sie bestmöglich zu befähigen.

Vertrauen, Verantwortung, Ambition, Respekt und Miteinander bilden die Kernwerte bei AGAPLESION.

Haben Sie einen Favoriten? *Maktal:* Vertrauen. Frau Büchler hat bei ihrem Start als Einrichtungsleitung vor fast zehn Jahren eine neue Teamkultur etabliert. Wir wurden auf einmal einbezogen. Wir durften nachfragen und unsere Meinung war gefragt. Unsere Ideen wurden ernst genommen und umgesetzt. Uns wurde Verantwortung zugetraut. Ich fühlte mich wahrgenommen, meine Arbeit hatte Bedeutung. Das hat uns alle ungemein motiviert. Meine Leitung vertraute mir, und ich hatte Vertrauen in meine Leitung.

Balaban: Transparenz und Ehrlichkeit, das Management muss Vorbild sein. Wenn die Worte im Leitbild und die Realität in einer Einrichtung nicht zusammenpassen, dann haben wir ein Glaubwürdigkeitsproblem. Unserer Leitung ist es wichtig, dass die wirtschaftlichen Kennzahlen kommuniziert werden. Führungskräfte sollen wissen, wie es dem Unternehmen geht. Bei Strategieklausuren werden sie umfassend informiert, so dass sie auch ihrem Team Bericht erstatten.

Büchler: Zutrauen und Verantwortung. Das ist wohl meiner Zeit als Pädagogin an einer Pflegeschule geschuldet! Führungskräfte sollen die Kompetenzen ihrer Teammitglieder erkennen und ihnen Verantwortung übertragen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen darin bestärkt werden, eigene Ideen zu entwickeln und sich (neue) Ziele zu stecken. Verantwortung abgeben, Verantwortung übernehmen: Das ist nicht unbedingt leicht. Aber man kann es lernen.



Machen Werte ein Unternehmen erfolgreicher?

Balaban: Wie wir unsere Werte leben, hat auf jeden Fall positive Auswirkungen auf unsere Arbeitsweise und Abläufe. Eine besondere Vorbildfunktion haben hierbei Leitung und Führungskräfte. Und zwar auch dann, wenn Dinge passieren, die nicht zu unseren Werten passen. Das ist menschlich und gehört zum Praxisalltag. Hier können besonders Führungskräfte einen konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit Problemen und Fehlern vorleben.

Maktal: Authentische Unternehmenswerte sind ein Baustein, aber bestimmt nicht der alleinige Grund für Erfolg. Ein gutes Miteinander hat enormes Potenzial! Die Art und Weise, wie wir unsere Arbeit tun und wie wir miteinander umgehen, zieht Menschen an.

Büchler: Als ich hier angefangen habe, wurde in einer Sitzung der Wohnbereichsleitungen über fehlende Fachkräfte geklagt. Woher nehmen, wenn es keine gibt? Im Team kam die Idee auf, „Servicekräfte“ für die Übernahme bestimmter Serviceaufgaben einzustellen, die bislang noch die qualifizierten Pflegekräfte machten. Wir optimierten unsere Prozesse, von der Zubereitung und Betreuung des Frühstücks bis hin zur Unterstüt-



zung beim Einhalten des Hygieneplans. Unser Ziel ist, Pflegehelfern und Pflegefachkräften mehr Kapazitäten für die Grund- bzw. Behandlungspflege zu ermöglichen. Als Team sind wir sehr gut darin, Verbesserungspotenzial zu erkennen und praktikable Lösungen für Probleme zu erarbeiten. Erfolg bedeutet für uns, dass es unseren Bewohnerinnen und Bewohnern gut geht. //

ein Text von Holger Böckel

RESONANZ³

SPIRITUALITÄT // Spiritualität ist eine Grundkonstante menschlichen Daseins. Sie wird klassischerweise dadurch definiert, dass man sich selbst überschreitet und mit einer anderen, größeren Dimension verbunden fühlt (Selbsttranszendenz und Verbundenheit).

Das kann auch dann gelten, wenn man nicht einer bestimmten Religion angehört bzw. sich nicht als „religiös“ versteht. Auch in diesen Fällen kann man spirituelle Erfahrungen machen. Denn Spiritualität basiert auf der Suche nach innerer Resonanz, danach, dass etwas anderes in mir zum Schwingen kommt, das größer ist als ich selbst. Solche Resonanzerfahrungen können daher unterschiedlich stark religiös geprägt sein. Mit einer nicht oder kaum religiösen, mittelreligiösen oder hochreligiösen Ausdrucksweise geht eine schwache, untergeordnete oder zentrale Position von religiöser Bindung einher (*Zentralität, Bertelsmann Religionsmonitor*).

Dies ist auch für die Frage nach der Spiritualität in der Unternehmenskultur anwendbar. Joachim Reber spricht bei seinen drei Grunddimensionen einer christlich-spirituellen Unternehmenskultur von einer Unterbrechungs-, einer Reflexions- und einer Gebetskultur. Damit können die drei Resonanzformen inhaltlich näher beschrieben werden, und zwar als Unterbrechung, als Reflexion und als Gebet.

Formen der Unterbrechung des Alltags, beispielsweise das bewusste Wahrnehmen des eigenen Atmens in der Natur, beinhalten weniger explizite religiöse Deutungsinhalte als das Segensgebet in einem christlichen Gottesdienst. Wenn das innere Abstandnehmen mit der Reflexion des eigenen Tuns verbunden wird, beschreibt dies hingegen eine Mittelposition. Eine solche Reflexion kann von einem religiösen Kontext her geschehen, muss es aber nicht. Wer anderen beispielsweise hilft, kann dies als praktizierte Nächstenliebe verstehen oder aber als Folge einer allgemein humanistischen Grundhaltung.



S P I R I T U A L I T Ä T

und religiöser Ausdruck

Nichtreligiös

In der Gruppe der Nichtreligiösen kommen religiöse Inhalte und Praktiken im individuellen Lebenshorizont kaum vor. Die Relevanz religiöser Inhalte und ihr Differenzierungsgrad sind aufgrund ihrer marginalen Position eher gering. Gleichwohl können hier spirituelle Erfahrungen gemacht werden, die dann oft als Unterbrechung des Alltags wahrgenommen werden.

Mittelreligiös

In der Gruppe der Mittelreligiösen befinden sich religiöse Vorstellungen an einer untergeordneten Position, weshalb Erlebens- und Handlungsfelder eher selten in einem religiösen Licht erscheinen. Spiritualität wird hier eher als ein inneres Abstandnehmen und Reflektieren des Alltags angesehen.

Hochreligiös

Bei der Gruppe der Hochreligiösen befinden sich religiöse Vorstellungen in einer zentralen Position innerhalb der Persönlichkeit und religiöse Inhalte üben einen starken Einfluss aus. Spiritualität findet hier unter anderem in Formen des Gebets ihren Ausdruck.

Man kann selbstverständlich auch alle drei Formen praktizieren,
und in der Praxis werden die drei Formen auch oft miteinander kombiniert.
Ich suche eine Unterbrechung des Alltags, damit ...

...etwas anderes
in mir zum
Schwingen kommt.

...ich mich auf das Wichtige
konzentrieren und mein Tun
neu reflektieren kann.

...ich neue Kraft schöpfe aus
dem persönlichen Gebet zu Gott,
der mich geschaffen hat.

U N T E R B R E C H U N G

des Alltags

Unterbrechung

Die Suche nach etwas, das sie oder ihn im Innersten berührt und ganz in Anspruch nimmt, etwas, das größer ist als man selbst, eine Suche nach dem Intensiven, Außeralltäglichen entspricht dem Kern nichtreligiöser Spiritualität. Religiöse Vorstellungen sind hier zwar grundsätzlich denkbar und möglich, aber nicht relevant. Menschen, für die entsprechende Erfahrungen bedeutsam sind, sagen etwa:

Religion spielt für mich eigentlich keine Rolle. Aber ab und zu gibt es auch für mich ganz besondere Momente, da fühle ich mich eins mit dem Geschehen um mich herum. Alles ist im Fluss, ich vergesse die Zeit und ich fühle mich glücklich. Wenn ich etwa Samstagabend im Club tanze, bin ich ganz woanders, nicht mehr von dieser Welt. Das hat etwas Ekstatisches, ich lass' mich treiben.

Nichtreligiöse Spiritualität kann auch als potenziell religiös bezeichnet werden. Ihr ist das Moment der Suche nach Unterbrechung, nach Ganzheitlichkeit, Sinn und Selbsttranszendenz eigen. Formen spirituellen Erlebens i.w.S. sind daher auch in der säkularen Kultur bzw. jenseits kirchlicher oder religiöser Bindungen feststellbar: als intensive Naturerfahrung, beim Rockkonzert oder im Fußballstadion. Dies kann auch sekundär mit religiösen Symbolen aufgeladen sein. Man spricht dann vom „Fußballgott“, und die Rituale im Stadion folgen einer Art Liturgie. Dabei ist ein überwiegend individualisiertes, a-religiöses Selbst- und Weltverständnis maßgeblich. Die Erfahrung von Kontingenz, dem Risiko, „vom Leben“ enttäuscht zu werden, wird hier nicht religiös, sondern mithilfe säkularer Deutungsangebote bewältigt. Wichtig ist, dass man den Alltag immer wieder unterbricht oder von ihm Abstand nehmen kann.

Reflexion

Religiöse Vorstellungen sind in dieser Form von Resonanz vor allem in ihrer Relevanz für Fragen der Ethik und der Alltagsgestaltung wichtig. Menschen, für die entsprechende spirituelle Erfahrungen bedeutsam sind, sagen beispielsweise:

Spiritualität ist schon etwas, über das ich ab und zu mal nachdenke. Etwas Höheres muss es geben, dies ist nicht alles, was wir hier sehen. Früher, als Kind, empfand ich es immer an Weihnachten im Gottesdienst sehr festlich. Das alles hat mich letztlich geprägt. Auch hab' ich mal mit einem Freund ausprobiert zu meditieren. Für meinen Alltag ist davon bedeutsam, dass ich bestimmte Wertvorstellungen habe, an denen ich mich zu orientieren versuche.

Diese Form von Spiritualität erinnert oft an die Tradition, aus der man kommt, die aber eine „fremde“ Heimat geworden ist. Aus der Kindheit bekannte Bräuche und Riten, Gewohnheiten und Feste, in diesem Fall aus dem Christentum oder seinem säkularen Umfeld. Die Präferenz für die spezifische Religion ist daher eher durch traditionelle oder kulturelle (Rest-)Vorstellungen geprägt. Nicht selten nimmt die religiöse Prägekraft im Zuge einer fortschreitenden Säkularisierung ab. Spezifische Deutungen religiösen Erlebens werden nur punktuell und auf einem moderaten Niveau akzeptiert, wenngleich sie eine Art „Hintergrund“ bilden, auf den man sich immer wieder besinnen kann, etwa wenn man schwierige ethische Fragestellungen reflektiert, oder den Alltag anhand von orientierenden Werten ausrichten möchte.

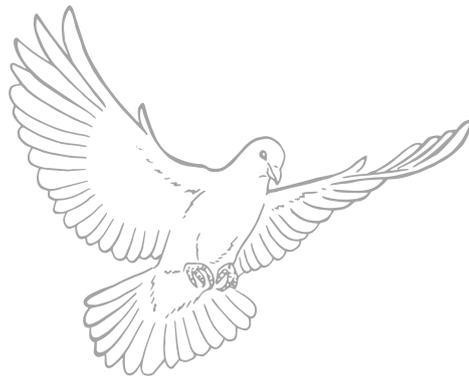
Gebet

Spiritualität wird in dieser Form von Resonanz anhand eines spezifisch religiösen Deutungssystems interpretiert, weshalb dementsprechende Vorstellungen für den Einzelnen nicht nur möglich oder relevant (Form 1 oder 2) sind, sondern vor allem als plausibel erlebt werden. Menschen, für die entsprechende Erfahrungen bedeutsam sind, sagen beispielsweise im Falle der christlichen Religion:

Spiritualität – ich würde eher sagen: mein christlicher Glaube – ist für mich ganz zentral, ohne diesen wäre ich nicht wirklich auf meinem Weg. Morgens lese ich meist zuerst in den „Losungen“ und bete für meinen Tag oder das, was in der Welt geschieht. Ich versuche dann, danach zu leben. Wenn ich ab und zu in den Gottesdienst gehe, ist es mir wichtig, mit anderen zusammen zu sein und den Segen zu empfangen.

Spiritualität findet ihren Ausdruck in einer großen Bandbreite von religiösen Praktiken, Haltungen und Handlungsweisen. Im Christentum beispielsweise ist als ein wesentlicher Ausdruck das Gebet als gestaltete Gottesbeziehung zu nennen. Auf den Islam trifft ähnliches zu. In der hochreligiösen Form von Spiritualität dominiert eine religiöse Perspektive das Selbst- und Weltverständnis. Dies beinhaltet religiöse Deutungsmuster von Erfahrungen und Handlungen, die durch eine hohe inhaltliche Komplexität und funktionale Autonomie gekennzeichnet sind. Hiervon geht meist eine Stabilisierung des Religiösen aus.

Religiöse Vorstellungen nehmen in den drei Formen der Spiritualität zu und werden auch spezifischer. Das führt zwar zu einer gewissen Einschränkung und Festlegung auf eine bestimmte Religion oder Ausdrucksweise, aber zugleich auch zu anderen Möglichkeiten, diese Erfahrungen zu kommunizieren und kognitiv zu erschließen. Zudem werden sie intersubjektiv, d.h. im Dialog mit anderen verarbeitet und können an die nächste Generation oder dritte besser weitergegeben werden. Das ist die Stärke jeder religiösen Tradition. Umgekehrt sind die erste und zweite Grundform spiritueller Resonanz anschlussfähiger für die vor allem in westlichen Ländern vorherrschende Säkularität.



Religiöse bzw. christliche Erfahrung ist damit eine spezifische spirituelle Erfahrung, welche die anderen, weniger religiösen Formen nicht ausschließt. Daher sollten in diakonischen Unternehmen alle drei Formen der Resonanz erschlossen, gefördert und eingeübt werden. Sie werden sichtbar in einer christlich geprägten Unterbrechungs-, Reflexions- und Gebetskultur. Im Blick auf eine diakonische Kulturentwicklung bedeutet dies beispielsweise, bestimmte Zeiten und Orte, Gewohnheiten und Rituale, Symbole und Kunst anhand dieser drei Fragen zu gestalten:

Gibt es bei uns regelmäßige Formen der strukturierten Unterbrechung – und was könnten wir ausprobieren?

Welche Gelegenheiten zur gemeinsamen Reflexion anhand unseres christlichen Wertekanons sollten wir einführen?

Welche Rolle spielt bei uns das Gebet zu Gott, der uns trägt, herausfordert, ermutigt und begleitet? Welche Formen wären sinnvoll?



BUCHTIPP: Holger Böckel, *Spiritualität und diakonischer Auftrag, Praktisch-theologische Grundlagen für christliche Organisationen*, eb-Verlag Berlin, 2020



Die Zeichen des Lebens lesen

SPIRITUAL CARE

das Gespräch führte Holger Böckel

SPIRITUALITÄT // Woran zeigt sich eine gute Kultur im Unternehmen? Sie zeigt sich vor allem an den Dingen, die uns unbewusst sind. Das heißt, wir können die gute Kultur nicht machen, nicht herstellen. Einer der Pioniere der Organisationskultur, Edgar Schein, sagt, die Artefakte sind wie die Blüte einer Seerose, aber das Wesentliche geschieht unter der Wasseroberfläche. Auf das Blätterwerk und die Stängel und vor allem die Wurzeln im Morast haben wir gar keinen Zugriff. So sehr wir uns auch um das Äußere bemühen, um Interventionen, die wir starten – das entscheidende ist der Prozess, der von allein abläuft.

Welche Rolle messen Sie der Spiritualität in einem diakonischen oder karitativen Unternehmen bei? Entscheidend dafür ist die spirituelle Kommunikation. Ich muss mich vergewissern, welche Verständnisvoraussetzungen nötig sind, damit man überhaupt Spiritualität kommunizieren kann. Wenn ich zum Beispiel mit Betriebswirten rede, dann schauen die als allererstes auf die schwarze Null. Das ist ihr Denksystem und dafür werden sie ja auch bezahlt. Wenn ich dann mit einer Pflegekraft rede, dann schaut sie eher auf die Nähe zu Menschen, wie sie die Einzelnen begleitet. Das sind ganz verschiedene Verständnisvoraussetzungen und so ähnlich ist es auch mit der eigenen spirituellen und religiösen Sozialisation. Wenn ich von Kindesbeinen an die Bibel und vielleicht das Liedgut kenne, dann habe ich einen eigenen Zugang im Vergleich zu jemandem, der das nicht hat.



Welche Bedeutung hat Spiritualität für Gesundheit und für Wohlbefinden der Patienten? Wir wissen inzwischen eine ganze Menge dazu. Spiritualität, sehr weit gefasst, das heißt nicht in jedem Fall in einem konfessionellen, religiösen Sinne, spielt für die Krankheitsdeutung und für die Deutung des Wieder-Gesund-Werdens eine große Rolle. Nicht immer besteht jedoch in Sachen Spiritualität eine Sprachfähigkeit zwischen den kranken Menschen und denen, die sie betreuen.

Eckhard Frick sj, Dr. med., Facharzt für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Psychiater, Lehranalytiker (MAP/DGAP/DGPT), Professor für Spiritual Care und psychosomatische Gesundheit am Klinikum rechts der Isar der TU München
www.spiritualcare.de



Das heißt? Ich nenne das gerne den Grüne-Ampel-Effekt. Wenn ich als betreuende Person die Ampel gleichsam grün schalte und zu erkennen gebe: Aha, das ist ein Bereich, der vielleicht für sie hilfreich sein könnte, dann entlastet das, dann bringt das eine Bereitschaft zum Reden, zum Sich-Mitteilen. Wenn ich nicht nur auf die Outcomes, auf die Symptome und dergleichen schaue, dann vermittele ich auch den Eindruck, Spiritualität hat hier keinen Platz.

Eine Einrichtung tut also gut daran, die Mitarbeiter darin zu fördern, dass sie die Ampel auf Grün schalten. Das bedeutet nicht, dass alle hauptamtliche Seelsorger sein sollten, aber dass sie im Gespräch mit kranken Menschen zu erkennen geben: aha, das könnte für sie eine Ressource sein. Und dass es eine solche Ressource gibt, kann man sogar wissenschaftlich begründen. Deshalb ist es auch möglich, auch für Patienten und Patientinnen eine solche Spur aufzugreifen und vielleicht darüber zu reden.

Was verstehen Sie unter Spiritual Care? Zweierlei. Einmal, wenn wir gerade bei den Patienten und Patientinnen bleiben, die gemeinsame Sorge um die spirituellen, religiösen, existentiellen Bedürfnisse kranker Menschen. Gemeinsam heißt: Berufe übergreifend. Mindestens genauso wichtig ist aber auch die Sorge um die Spiritualität der Mitarbeitenden. Woraus ziehen sie eigentlich ihre Motivation, ihre Kraft? Wenn junge Menschen häufig sehr idealistisch einen helfenden Beruf ergreifen, wie bleiben sie in diesem Beruf, wie gehen sie mit den Ernüchterungen um?

Wir erforschen jetzt verstärkt Moral Distress, das heißt Situationen, in denen ich nicht so handeln kann, wie es meinen Werten entspricht, und darunter leiden die Menschen nicht nur in der Corona-Zeit. Wie kann ich Mitarbeitenden einen Raum eröffnen, sodass sie innerhalb des Werterahmens der Einrichtung, zum Beispiel eines christlichen Werterahmens, ihre eigenen Werte

benennen und leben, erfahren können – und das Befolgen dieser Werte als eine Kraftquelle sehen? Diese Sorge für die Spiritualität der Mitarbeitenden ist, wie gesagt, genauso wichtig, weil sich das indirekt auch auf die Art der Pflege und der Medizin auswirken wird.

Sorge um die Spiritualität, Spiritual Care, das kommt aus dem Kontext der Palliativmedizin, sozusagen an der Grenze des Lebens. Welche Erfahrungen hat man hier mit spirituellen Fragen gemacht?

Ja, in der Tat ist das der Bereich, wo Spiritualität eine Rückkehr innerhalb der Medizin verzeichnet, und sogar von der Weltgesundheitsorganisation ausdrücklich bejaht wird und gewissermaßen in den Rang eines Standards gehoben ist. Den Begriff der Grenze verstehen wir immer mehr in einem umfassenden Sinne. Grenze bedeutet dann, das Leben übergreifend in den Blick zu nehmen. Nicht erst, wenn das letzte Stündlein geschlagen hat, sondern immer dann, wenn es um Grenzerfahrungen geht im Sinne des Philosophen Karl Jaspers. Also Krisen, Behinderungen, eine Berufsunfähigkeit, Beziehungsschwierigkeiten etc., die Schwellen-Situationen des Lebens: Dort kommt das Phänomen der Grenze auf. Auch durch eine Krankheit wird das verstärkt.

Eine häufige Deutung ist dann: „Das ist eben Schicksal.“ Sören Kirkegaard hat gesagt, das ist das Gebet des Atheisten, der vom Schicksal, irgendetwas Anonymem redet und noch nicht in der Lage ist, das mit einem Glauben in Verbindung zu bringen, mit einem religiösen Glauben oder auch mit anderen Überzeugungen; der sich eigentlich als ein Opfer fühlt: „Das Schicksal bricht über mich herein, ich kann da überhaupt nichts tun.“ Die Fähigkeit aber, sich zu einer Krise, zu einer Grenzsituation aktiv zu verhalten, das ist die Spiritualität. Am Ende des Lebens, aber auch in anderen Krisensituationen, haben wir erkannt, wie wichtig dabei eine Begleitung sein kann, auch über die kirchliche Seelsorge hinaus.



Wo ist der Unterschied zwischen Spiritual Care und Seelsorge? Wo sind Gemeinsamkeiten?

Im Sinne der von mir vorgeschlagenen Definition einer gemeinsamen Sorge würde ich sagen: Verschiedene Berufe haben verschiedene Aufgaben. Die Seelsorge der Religionsgemeinschaften hat eine klare Sendung, einen klaren Verkündigungsauftrag, eine Ritualkompetenz, die beispielsweise eine Ärztin oder ein Krankenpfleger nicht hat. Das hat Vor- und Nachteile. Eine Krankenhaus-Pfarrerin muss sich zum Beispiel, wenn sie ins Zimmer geht, mit all den Vorurteilen auseinandersetzen, die die Kirchen betreffen, und wird vielleicht wieder abgewiesen, weil sie Vertreterin der kirchlichen Institutionen ist.

Andererseits hat Seelsorge den Vorteil, dass es klar ist, wo sie hingehört und woher sie kommt. Und eine moderne Klinikseelsorge ist ja nicht nur auf die eigenen Schäfchen beschränkt, sondern macht ein sehr breites Angebot, selbstverständlich auch für Ausgetretene, Andersgläubige und so weiter, oder sie vermittelt an die muslimische Seelsorge oder andere Seelsorgeangebote, wenn erforderlich.

Es gibt also selbstverständlich eine Schnittfläche von Spiritual Care und Seelsorge. Mit galoppierend fortschreitender Säkularisierung bei gleichzeitig abnehmenden Ressourcen der Kirchen wird es aber auch wichtiger, das Spiritual Care auch von Nicht-Seelsorgenden übernommen wird – ohne dass wir die hohen Standards verlieren, die wir hierzulande haben. Daher sollte beides Hand in Hand gehen. Wenn ein Arzt oder eine Krankenschwester im spirituellen Bereich fortgebildet ist, wird er bzw. sie auch leichter und frühzeitig an die Seelsorge verweisen, weil dann ein Gespür dafür da ist.

Umgekehrt kann – sehr reformatorisch und ganz im Sinne des allgemeinen oder des gemeinsamen Priestertums – ein Arzt oder eine Krankenschwester im weiteren Sinne seelsorglich tätig sein.

„Kommunikation hat in der Palliative Care einen großen Stellenwert. Häufig beschäftigen sich unsere Patientinnen und Patienten mit Sinnfragen und spirituellen Themen im weitesten Sinne, oder sie hadern mit Ereignissen und Beziehungen aus ihrem Leben, die sie noch nicht abgeschlossen haben. Dann brauchen sie Ansprechpersonen, denen sie vertrauen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen sind solche „Türöffner“. Sie sind darauf spezialisiert, binnen weniger Tage individuelle Maßnahmen auszuarbeiten. Unsere Patienten entspannen sich schnell, weil sie merken, dass es um sie persönlich geht. Ja, bei unserer Arbeit geht es um Körper und Geist.“

*Katrin Kopplin-Foertsch, Stationsleitung,
Innere Medizin und Palliativversorgung, AGAPLESION
DIAKONIEKLINIKUM HAMBURG*



Ist Spiritual Care eine Art Sorge um die Seele oder die Spiritualität, aber ohne konfessionelle Bindung oder ohne Kirche im Hintergrund? Ja, das denke ich schon. Und auch ohne diese hoch spezialisierte Professionalisierung, die oft die Klinikseelsorge mitbringt.

Spiritual Care könnte also auch ein Arzt oder eine Pflegekraft durchführen. Ja, und muss es teilweise auch. Je nachdem, welche Untersuchungen man sich anschaut, werden über 50 Prozent der Patienten gar nicht von der kirchlichen Seelsorge erreicht in ihren spirituellen Bedürfnissen. Sie sind zwar Klienten der Einrichtung, aber sie wollen keine Seelsorge oder sind ambivalent. Dann ist da noch ein Mittelfeld, da wird es möglich sein, an Seelsorgende zu verweisen oder Seelsorge zu vermitteln, wenn eine Ärztin oder ein Arzt das gut anspricht, einen Moment schweigen kann bei solchen Dingen und nicht sofort irgendwelche Rezepte gibt. Dann wird sie auch das Vertrauen bekommen, dass sie sagen kann: Ich spreche mal mit unserer Pfarrerin darüber, dass sie zu ihnen kommt.

Spiritual Care kann also eine Vermittlungsfunktion hin zur Seelsorge besitzen. Ja, solange wir noch das Glück haben, in einem Haus möglichst hauptamtliche Seelsorge zu haben. Aber vielerorts im Altenpflegebereich und auch im Krankenhaus haben Kirchen einfach nicht mehr die personellen Ressourcen. Das ist eine Umbruchs- und Krisensituation, als Folge der Säkularisierung, und ein Verlust der Glaubwürdigkeit der Kirchen. Wir brauchen also neue Modelle, damit die Menschen das bekommen, was sie brauchen. Und wir dürfen nicht nur von den Institutionen her denken, sondern bedürfnisorientiert.

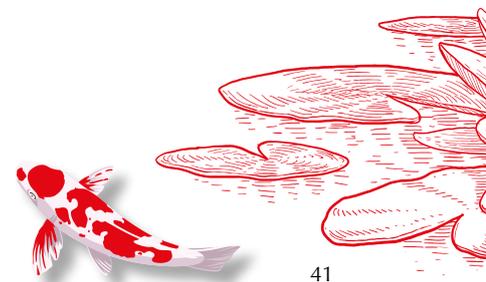
Was sind die Voraussetzungen, um Spiritual Care anbieten oder leisten zu können? In der Ausbildung sieht es da leider ziemlich schlecht aus, weil es in der Pflege wenig, in der Medizin kaum unterrichtet wird. In der Palliativmedizin gibt es zu Spiritual Care zwar Lernziele. Aber wie wird das operationalisiert und wie

kommt es wirklich bei meinen Studierenden an, und zwar nicht nur bei den besonders Interessierten, sondern möglichst bei der großen Masse? Wie bei anderen Fähigkeiten auch kommen die jungen Leute in das Berufsfeld und lernen vieles erst dort. Wir müssen teilweise Mängel in der grundständigen Ausbildung in Fort- und Weiterbildung ausgleichen.

Zudem ist das Stichwort Unternehmenskultur an dieser Stelle ausgesprochen hilfreich. Wenn nämlich ein neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen kommt, wo es spürbar wird: da ist in einer modernen, unaufdringlichen, nicht repressiven Form ein christliches Fundament vorhanden, dann ist auch seitens des Unternehmens die Möglichkeit da, zu informieren, was sind unsere Werte? Für den Einzelnen bedeutet das dann möglicherweise: Wie kann ich mich in dieser Hinsicht entwickeln? Man darf nichts mehr voraussetzen.

Muss ich selbst spirituell sein, ums Spiritual Care leisten zu können? Wir sehen Spiritualität dimensional, nicht kategorial. Wir gehen davon aus, dass man nicht nichtspirituell sein kann. Jeder Mensch hat eine Spiritualität.

Was ist Spiritualität demnach? Das ist die Art und Weise, wie ich mir Sinn, Verbundenheit, Transzendenz in meinem Leben vorstelle, sie aber auch erlebe. Spiritualität ist die Qualität, die Art und Weise, wie ich die Zeichen des Lebens lese. Und das würde ich keinem Menschen absprechen. //



MISSION

**Vertraue Gott.
Liebe deinen Nächsten.
Achte auf dich selbst.**

vgl. Markusevangelium, Kapitel 12, Verse 30-31

Wir behandeln und begleiten Menschen in allen Lebensphasen individuell und ganzheitlich.

Mit unserer christlich geprägten Haltung fördern wir körperliches und seelisches Wohlergehen und bieten menschliche Zuwendung. Wir stehen für das Recht auf Teilhabe und Selbstbestimmung und achten das Bedürfnis nach sozialer Verbundenheit.

In diakonischen und kirchlichen Traditionen unserer Gründer und Eigentümer verwurzelt, nehmen wir gemeinsam gesellschaftliche Verantwortung wahr und bringen vielfältige Innovationen hervor.

aus dem AGAPLESION Leitbild

WERTE

**Vertraue Gott.
Liebe deinen Nächsten.
Achte auf dich selbst.**

vgl. Markusevangelium, Kapitel 12, Verse 30-31

Das prägt unser Handeln.

Fünf Werte zeigen in besonderer Weise die Haltung,
in der wir arbeiten. Sie verbinden uns. Sie fordern uns heraus.

**Vertrauen // Verantwortung // Ambition //
Respekt // Miteinander**

So wollen wir zu einem guten Leben
beitragen und Gutes zum Leben bringen.

aus dem AGAPLESION Leitbild

Ethische Reflexion

ein Text von **Christiane Wooten**

Luke putzte in einem amerikanischen Krankenhaus die Böden. Er hatte an dem Tag bereits das Zimmer eines Jungen gewischt, der seit Monaten im Koma lag. Auf dem Flur begegnete er dessen Vater, der von einer Zigarettenpause zurückkehrte. Wütend fuhr der Vater Luke an, dass er sich doch endlich um das Zimmer seines Sohnes kümmern solle. Luke verteidigte sich nicht, er putzte ein zweites Mal. Warum tat er das?

Diese Frage stellt ihm Amy Wrzesniewski, Psychologin von der Yale School of Management, die erforscht, wie Menschen ihrer Arbeit Sinn verleihen. Luke antwortete ihr, dass er Verständnis für die Verzweiflung des Vaters hatte, der seit Monaten am Bett seines komaösen Sohnes sitzt. Luke war froh, beim zweiten Wischen ein paar nette Worte mit ihm wechseln und ihm Wertschätzung schenken zu können. Zu seiner Job-Beschreibung gehörte das nicht, Luke empfand sich auf diese Weise aber als ein Teil dessen, wofür das Krankenhaus da ist: Menschen zu helfen, ihnen in Not ein wenig Erleichterung zu schaffen.

Amy Wrzesniewski nennt ein Verhalten und eine Einstellung, wie Luke sie zeigt, Job Crafting. Das bedeutet, dass Menschen ihren Arbeitsplatz physisch, kognitiv und emotional so gestalten, dass ihnen die Arbeit Freude macht und sie diese als sinnvoll empfinden. Luke hätte das in dieser Weise nicht tun können, wenn er – wie es etwa in amerikanischen Krankenhäusern teilweise geschieht – einen Tracker hätte tragen müssen, der seine Wege aufzeichnet. Sein Vorgesetzter hätte ihn wohl am Abend ermahnt, Zeit für ein zweites Putzen zu verschwenden und damit ineffizient zu sein. Zum Job Crafting gehört also auch, im jeweiligen Unternehmen überhaupt die Möglichkeit dazu zu haben. Idealerweise gehören dazu sogar Wertschätzung und Ermunterung sowohl vom Arbeitgeber als auch vom ganzen Team. Und hier stoßen wir auf den Kern einer Unternehmenskultur.

Eine Unternehmenskultur besteht in den ethischen Werten, den institutionell verankerten Regeln und den Einstellungen aller Mitarbeitenden, die Orientierung für die Entscheidungen und Verhaltensweisen aller Beteiligten geben, und die Arbeitsbedingungen prägen. Damit wirkt eine Unternehmenskultur nach innen – und sie wirkt gleichzeitig nach außen. Wenn Menschen ein Krankenhaus betreten, spüren sie unmittelbar, „wes Geistes Kind“ diese Institution ist. Sie spüren es an der Empfangskultur, der Kommunikationskultur, dem Gesichtsausdruck der Mitarbeitenden und allen weiteren Ausdrucksweisen einer im Zentrum stehenden oder eben auch fehlenden Patientenorientierung. So entsteht schon in den ersten Minuten des ersten Kontaktes Vertrauen und Zuversicht bei jemandem, der als Patientin oder Patient hilfeschend das Krankenhaus, als neuer Heimbewohner das Pflegeheim oder als demnächst Sterbender ein Hospiz betritt. Oder das Vertrauen wird

verspielt und die Grundschiwingung alles Weiteren ist von Misstrauen und Angst geprägt, ob man hier wirklich gut aufgehoben ist.

In einem Krankenhaus, in Pflegeheimen und in Hospizen wird der existenzielle Kern des menschlichen Lebens berührt. Sei es am Anfang oder am Ende des Lebens, sei es eine chronische Krankheit oder ein Unfall, der einen Menschen für eine gewisse Zeit aus dem gewohnten Leben schmeißt – oft ist die Dimension eines menschlichen Lebens betroffen, die wir als Sinn bezeichnen, das, was für den Menschen von ganz besonderer Bedeutung ist, und sei es auch nur für eine gewisse Zeit. Nicht selten sind damit auch tiefgreifende Belastungen oder gar Konflikte verbunden, wie etwa Entscheidungen über die Beendigung einer als aussichtslos oder als zu belastend empfundenen Therapie, über den Abbruch einer Schwangerschaft, über die Bereitschaft zu einer Organspende oder über die weitere berufliche Laufbahn. Das alles sind ethische Fragen, die nicht einfach zu beantworten sind, weder für den betreffenden Patienten und die ihm nahestehenden Personen, noch für das medizinische Personal, das sie betreut und begleitet.

Eine gute Unternehmenskultur zeichnet sich in diesem Zusammenhang dadurch aus, dass sie weder die Patienten mit ihrem sozialen Umfeld, noch das Personal, egal an welcher Stelle jemand seine Aufgaben für die ganze Institution erfüllt, allein lässt, sondern ethische Reflexion ernst nimmt und lebt: von den Arbeitsbedingungen im ganz Alltäglichen bis hin zu den existenziellen Konflikten. Erst recht ein Konzern mit christlichem Hintergrund und Anspruch wird eine Haltung pflegen und ausstrahlen, aus der heraus der unbedingte Wert

jedes Menschen und die Solidarität mit denen, die hilfsbedürftig sind, selbstverständliche Ausgangspunkte sind. Die Kraft, die das Leben aus dieser Haltung heraus einem Menschen zuweilen abverlangen kann, entspringt und speist sich aus dem christlichen Glauben an die unbedingte Liebe Gottes. Man muss diesen Glauben gar nicht ausdrücklich zur Sprache bringen, sondern die darin gründende Kraft und Haltung ist einfach da und strahlt.

Doch auch ohne im christlichen Glauben verankert zu sein, ist eine gute Unternehmenskultur möglich. Sie geht von einem lebensethischen Prinzip aus, bei dem das ethisch Gute darin besteht, die Entfaltung, die Schönheit und die Fülle allen Lebens zu achten oder zu fördern. Darauf können sich Menschen mit unterschiedlichem Glauben oder auch gar keinem Glauben einigen. Es umfasst die gegenseitige Verantwortung von Menschen, das Eintreten für Freiheit und soziale Gerechtigkeit und die Verantwortung für die Umwelt und unsere natürlichen Lebensgrundlagen.

Eine Unternehmenskultur, die von einer solchen Grundhaltung geprägt ist, und die ethische Reflexion über diese Grundhaltung und die Herausforderungen des Alltags pflegt, definiert verantwortungsvolle Ziele im Dienst am Menschen und schafft gute Arbeitsbedingungen für die Entfaltung aller Mitarbeitenden. Dann werden Krankenhäuser, Pflegeheime und Hospize zu Orten, an denen Leben als sinnvoll erfahren wird – von allen. //



Christiane Woopen, seit Oktober 2021 Heinrich-Hertz-Professorin für Life Ethics an der Universität Bonn und Gründungsdirektorin des Center for Life Ethics mit dem Haus für junges Denken. Zudem war sie u.a. Vorsitzende des Deutschen Ethikrates (2012-2016), Präsidentin des Global Summit der Nationalen Ethikräte (2014-2016) und von 2017 bis 2021 Vorsitzende des Europäischen Ethikrates (EGE). Seit 2018 ist sie Mitglied im AGAPLESION Aufsichtsrat.

Der Nutzen einer diakonischen Kultur

OUTPUT OUTCOME IMPACT

ein Text von Steffen Fleßa

Diakonische Sozialleistungsunternehmen sollten ihren Existenzgrund benennen können: Warum gibt es sie? Und sind sie nur Anbieter von Leistungen auf dem Sozialmarkt wie alle anderen, oder haben sie etwas Besonderes, ein Proprium, das sie von anderen Marktteilnehmern unterscheidet? Das Proprium ist einfach zu benennen, wenn es keine Konkurrenz gibt und damit die Leistung nicht angeboten würde, wenn das diakonische Unternehmen dies nicht übernehmen würde. Häufig jedoch stehen diakonische Sozialleister in Konkurrenz. In diesem Beitrag wird argumentiert, dass aus ökonomischer Perspektive der spirituelle Zusatznutzen für den Kunden, sein Umfeld und die ganze Gesellschaft einen Wert darstellt, der die Existenz und zum Teil die Sonderstellung diakonischer Unternehmen rechtfertigt.

Modell diakonischer Unternehmen

Grundlegend ist hierbei die Frage, wie man ein diakonisches Sozialleistungsunternehmen definiert. Im Folgenden soll hierzu das gängige Transformationsmodell der Betriebswirtschaftslehre überprüft werden, ob es eine Definition des Erfahrungsobjektes erlaubt. Die Aufgabe jedes Betriebs besteht in der Transformation von Inputs in Outputs. Folglich kann man ein Unternehmen auch aus Sicht der Inputs, des Transformationsprozesses und des Outputs betrachten. Als Inputs kommen neben den traditionellen Produktionsfaktoren (menschliche Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe) auch die Ziele und Intentionen der Stakeholder sowie die Kunden selbst in Frage. Der Transformationsprozess wird gemeinhin als Produktion bezeichnet und gibt die Veränderung und Rekombination der Produktionsfaktoren im betrieblichen Leistungserstellungsprozess wieder. Der Output schließlich ist die Leistung bzw. das Produkt, die es zu verwerten gilt.

In der Regel möchte der Kunde jedoch kein Produkt, sondern eine Problemlösung. Deshalb genügt die Betrachtung des Outputs allein nicht, sondern es muss immer der Outcome für den Kunden analysiert werden. Werden seine Probleme gelöst bzw. seine Bedürfnisse befriedigt? Es kann passieren, dass die Produzenten mit ihren Produkten sehr glücklich sind, aber die Kunden haben keinen ausreichenden Outcome und sind deshalb auch nicht bereit, Ressourcen (z. B. in Form des Kaufpreises)

zur Verfügung zu stellen. Schließlich hat der Outcome für das Individuum auch eine Wirkung auf andere. Beispielsweise führt die Heilung eines Patienten dazu, dass er wieder arbeiten, seine Familie versorgen und für das Alter vorsorgen kann. Dies hat wiederum Folgewirkungen für die Gesellschaft, wie z. B. erhöhtes Sozialprodukt, stabile Sozialkassen und Frieden in der Gesellschaft. Diese Folgen werden als Impact bezeichnet. Wie jedes andere Unternehmen können folglich auch diakonische Sozialleistungsunternehmen aus diesen Perspektiven betrachtet werden:

Inputorientierung // Diakonische Unternehmen sind in der Regel von einer hohen Dominanz des Produktionsfaktors menschliche Arbeit geprägt. Teilweise wird Diakonie in der Öffentlichkeit sogar mit bestimmten Produktionsfaktoren identifiziert. So ist beispielsweise der Begriff „Diakonissenkrankenhaus“ heute noch zu hören, obwohl dieser spezifische Produktionsfaktor kaum mehr Bedeutung hat und für eine betriebswirtschaftliche Definition völlig unbrauchbar ist. Von größerer Bedeutung ist hingegen die Intention, mit der diese Unternehmen gegründet und teilweise noch geführt werden. Nächstenliebe, Barmherzigkeit und soziales Engagement sind weit verbreitete Inputs in der Diakonie, die jedoch für den Kunden erst relevant werden, wenn sie sich in Ergebnissen für ihn zeigen. Eine reine Inputorientierung ist damit wenig hilfreich für die Gestaltung der Zukunft.

Transformationsorientierung // Wäre das Proprium der Diakonie eine ganz besondere Form der Leistungserstellung, so müsste sich dies flächendeckend in vom Durchschnitt abweichenden Prozessen zeigen. Wir müssten dann explizit eine christliche Sozialpädagogik, eine christliche Psychotherapie, eine christliche Pflege, eine christliche Heilkunde etc. nachweisen können. Ob sich die Pflege eines Appendektomie-Patienten in einem kirchlichen Krankenhaus von einem staatlichen Haus unterscheidet, ist allerdings zumindest umstritten.

Outputorientierung // Da die Quantität der Sozialleistungen in Deutschland mit wenigen Ausnahmen nicht das zentrale Problem ist, kommt der Dienstleistungsqualität die zentrale Rolle zu. Das Proprium der Diakonie könnte also sein, qualitativ besonders hochwertige Leistungen zu erzeugen. Allerdings ist es bislang nicht gelungen, dies tatsächlich flächendeckend zu belegen.

Outcomeorientierung // Sozialleistungsunternehmen existieren nicht für sich selbst (noch nicht einmal für ihre Mitarbeiter oder Träger!), sondern für ihre Kunden. Sie produzieren Leistungen, die sich – wenn alles gut geht – positiv auf den Kunden auswirken. Damit können wir diakonische Sozialleistungsunternehmen als Betriebe definieren, die genau erkennen, was ihre Kunden benötigen und hierfür maßgeschneiderte, aktuelle Angebote bereitstellen. Ob dies die kommerzielle Konkurrenz nicht ebenso erstrebt, bleibt allerdings zu hinterfragen.

Impactorientierung // Schon seit Wichern hat die Diakonie (oder „christlich-soziale Wohlfahrt“) stets das Ziel, nicht nur einzelnen Menschen zu helfen, sondern auch eine positive Wirkung auf die Gesellschaft zu haben („gesellschaftliches Diakonot“). Hierzu benötigt sie respektierte Outputs und Outcomes, aber sie nutzt ihre Rolle in der Gesellschaft auch, um Probleme aufzugreifen, Lösungen vorzuschlagen und gesellschaftliche Veränderungen anzugehen. Dies ist zweifelsohne eine Rolle, der andere (insb. kommerzielle) Unternehmen seltener nachkommen. Ob sie allerdings als Existenzgrund genügt, ist fraglich.

Damit bleiben wir (noch) etwas ratlos zurück: Was ist Diakonie wirklich – und worin unterscheidet sie sich von anderen Leistungsanbietern? Zweifels- ohne erzeugt sie einen bedeutenden Nutzen für die Kunden und die Gesellschaft. Aber unterscheidet sich dieser Nutzen in irgendeiner Weise von dem Nutzen, den ein kommerzieller, staatlicher oder anderer freigemeinnütziger Träger erzeugen könnte? Wäre es ein Schaden für Kunden und Gesellschaft, wenn wir heute alle diakonischen Einrichtungen schließen und die Dienste beispielsweise an die Arbeiterwohlfahrt, das Deutsche Rote Kreuz und den Paritätischen Wohlfahrtsverband abgeben würden?

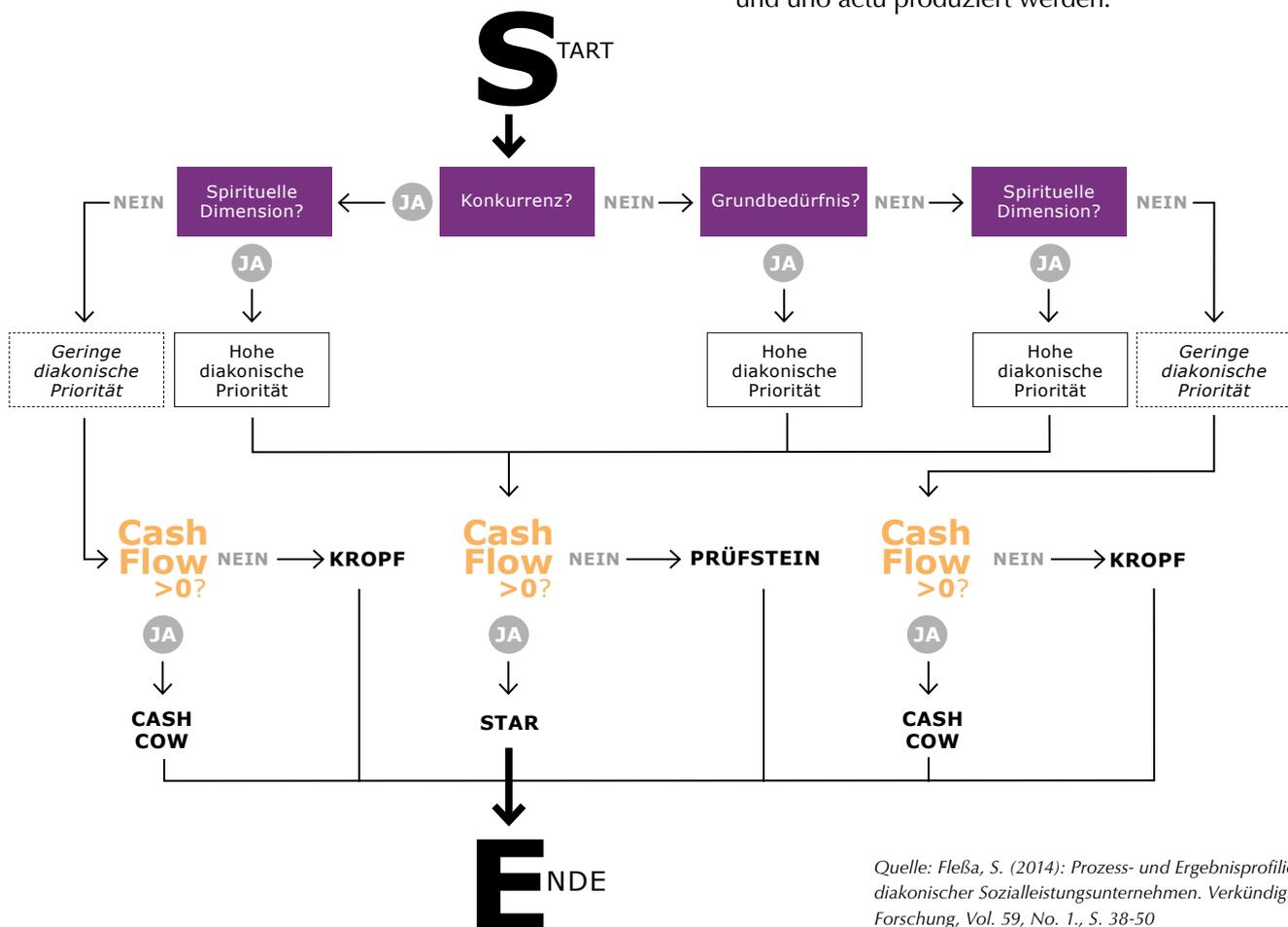


Leistungsprogramm

Um diese Frage zu beantworten, muss man sich das Leistungsprogramm diakonischer Unternehmen und den spezifischen Produktionsprozess etwas genauer ansehen. Die Abbildung gibt eine Möglichkeit vor, diese zu bewerten. Sie beginnt mit einer Konkurrenzanalyse. Leistungen, die nur von dem diakonischen Träger angeboten werden, sind grundsätzlich anders zu bewerten als solche, die in Konkurrenz erstellt werden. In manchen Regionen in Entwicklungsländern ist beispielsweise das kirchliche Krankenhaus die einzige Versorgungsmöglichkeit. Würde man sie schließen, würden mehr Menschen leiden und sterben. Aber in Deutschland ist dies selten der Fall. Die technisch-funktionale Versorgung würde in fast allen Bereichen sehr schnell von der Konkurrenz übernommen werden.

Aber auch dann, wenn keine Konkurrenz besteht, muss man sich fragen, ob diese Leistung überhaupt ein essentielles Bedürfnis abdeckt. Das Bedürfnis nach schönen Nägeln mag zwar in einer Kleinstadt kein anderes Angebot finden, aber man würde doch sicherlich daraus keine diakonische Verpflichtung ableiten, ein diakonisches Nagelstudio zu betreiben. Anders sieht die Situation hingegen aus, wenn zwar kein existentielles Bedürfnis betroffen ist, jedoch ein spirituelles.

Alle Güter tragen physische und spirituelle Nutzen-dimensionen in sich, wobei häufig die Dimensionen nicht vollständig separierbar sind. Beispielsweise kann man in einem Hospiz die Sterbebegleitung nicht von der Pflege und Medizin trennen. In diesem Fall macht es Sinn, dass diakonische Sozialleistungsunternehmen Dienstleistungen erstellen, die sowohl die spirituelle als auch die technisch-funktionale Dimension umfassen und *uno actu* produziert werden.



Quelle: Fleßa, S. (2014): Prozess- und Ergebnisprofilierung diakonischer Sozialleistungsunternehmen. Verkündigung und Forschung, Vol. 59, No. 1., S. 38-50

Auf dieser Grundlage lassen sich diakonische Leistungen kategorisieren:

Stars // Es handelt sich um Leistungen, die entweder existenzielle Grundbedürfnisse ansprechen oder von der spirituellen Dimension nicht trennbar sind. Gleichzeitig erwirtschaften sie einen positiven Cash Flow.

Kropf // Der Kropf ist unnötig und sollte aufgegeben werden, weil er diakonisch irrelevant ist und gleichzeitig Verluste erwirtschaftet.

Prüfsteine // Auch diese Leistungen adressieren entweder existenzielle Grundbedürfnisse oder haben eine hohe spirituelle Dimension, die von der Konkurrenz nicht abgedeckt werden kann. Allerdings sind sie verlustträchtig bzw. müssen quersubventioniert werden.

Cash Cows // Diese Leistungen sind aus diakonischer Perspektive nicht essenziell für das Leistungsportfolio, da sie weder eine spirituelle Dimension noch existenziellen Charakter haben. Allerdings erwirtschaften sie Überschüsse, mit denen Prüfsteine subventioniert werden können.

Meist entsteht eine diakonische Dienstleistung als Prüfstein. Wenn die Finanzierung ermöglicht wird, wird sie zum Star. Mit Auftreten der Konkurrenz degradiert sie leicht zur Cash Cow und schließlich zum Kropf. Langfristig muss sich deshalb jedes diakonische Sozialleistungsunternehmen auf die stetige Suche nach neuen Leistungen begeben, d. h. es muss neue und unversorgte Notlagen aufspüren, das Ohr am Puls der Zeit haben und sich neuen Herausforderungen stellen, bevor es andere tun. Nur so entstehen Prüfsteine und spätere Stars – und nur so leistet es einen Impact für die Gesellschaft, der über den Output bzw. Outcome für wenige hinausgeht. Diakonie als der große Sucher, Mahner und Innovateur – was für ein grandioser Impact, den sonst nur wenige leisten können und wollen.

Hieraus wird aber auch deutlich, dass die spirituelle Dimension ein essenzielles Charakteristikum für diakonische Sozialdienstleister ist. Hierfür lassen sich Rahmenbedingungen schaffen, die man als „spirituelle Unternehmenskultur“ bezeichnen könnte. Der Existenzgrund für Diakonie liegt in der Unzertrennlichkeit von spiritueller und technisch-funktionaler Dimension der diakonischen Dienstleistung, aber dies erfordert Mitarbeiter, die selbst ihre Spiritualität leben. Hierfür kann und muss die diakonische Unternehmensleitung aus betriebswirtschaftlicher Sicht Räume und Ermutigung schaffen. //



Prof. Dr. Steffen Fleßa, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Gesundheitsmanagement an der Universität Greifswald. Seine Schwerpunkte sind Krankenhausbetriebslehre (insb. Gesundheitsbetriebe in ländlichen Räumen), Nonprofit-Organisationen (insb. Diakonie und Caritas) sowie Internationales Gesundheitsmanagement.

Feiner Unterschied

Diakonischer Beitrag zum Sozialwesen

ein Text von **Johannes Eurich**

Die Kultur eines Unternehmens spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung seiner Identität und bei der Art und Weise, wie es sich von anderen Unternehmen unterscheidet. Jedoch gehört die Unternehmenskultur zu den so genannten weichen Faktoren, weil Werte, Einstellungen, Betriebsklima etc. von subjektiven Einschätzungen abhängen, und nicht wie betriebswirtschaftliche Kennziffern rechenbare Größen darstellen. Trotzdem gibt es inzwischen sozialwissenschaftlich fundierte Befragungsmethoden, die vergleichbare Erhebungen etwa zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit ermöglichen, und so Daten zu einzelnen Aspekten einer Unternehmenskultur bereitstellen. Ein Beispiel dafür sind Befragungen zur Arbeitgeberbewertung. AGAPLESION hat hier wiederholt überragend abgeschnitten und gehört z. B. bei Leading Employer 2023 – der umfassendsten Befragung von Arbeitgeberqualitäten – zum Top 1% aller Arbeitgebenden in Deutschland. Gefragt wurde bei Leading Employer unter anderen nach der Mitarbeitenden-Zufriedenheit, Arbeitsbedingungen, Werteverständnis, Arbeitsplatzsicherheit, Prosperität, HR-Expertise, Image, Umweltbewusstsein. Nun sind das Aspekte, die für jede Unternehmenskultur relevant sind. Gibt es darüber hinaus Spezifika einer diakonischen Unternehmenskultur? Was kennzeichnet eine diakonische Unternehmenskultur?

Der Begriff „Diakonie“ ist dem griechischen Wort „Diakonia“ aus dem Neuen Testament entlehnt und steht für Nächstenliebe und humanitären Dienst am Mitmenschen. Generell kann man sagen, dass diakonische Unternehmen auf christlichen Werten und Prinzipien basieren, die tief in ihrem Geschäftsmodell verankert sind, und das Ziel verfolgen, bedürftigen Menschen zu helfen und soziale Gerechtigkeit zu befördern. Im Blick auf eine diakonische Unternehmenskultur stechen christliche Orientierungen

wie Nächstenliebe, Mitgefühl, Gerechtigkeit und soziale Verantwortung hervor. Diakonische Unternehmen betrachten den wirtschaftlichen Erfolg nicht als alleiniges Ziel, sondern als Mittel, um positiven Wandel in der Gesellschaft zu bewirken. Sie streben danach, die Lebensqualität der Menschen zu verbessern und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

Besonders im Gesundheitswesen sind die oben genannten Zusammenhänge offensichtlich – dementsprechend kann hier die Unternehmenskultur einen wichtigen Unterschied machen: Die Gesundheit eines Menschen umfasst ja nicht nur die eigentliche Therapie im Krankheitsfall, sondern betrifft das Wohlergehen eines Menschen in seinem Lebensumfeld. Präventive Aspekte gehören genauso dazu wie existenzielle Fragen, die in einer

gesundheitlichen Krise häufig auftreten können. Dementsprechend bieten sie Raum zur Reflexion folgender Fragen: Was verstehen wir unter Wohlbefinden und Gesundheit? Was macht ein gelingendes Leben aus und was bedeutet das für den Kern- bzw. Leistungsprozess in einem Krankenhaus? Die Unternehmenskultur bietet die Chance für diakonische Unternehmen, diese Aspekte im Kontext der Wertegrundlagen des Unternehmens zu reflektieren: Wie sind Heilungsprozesse eingebettet in ein Bild vom Menschen und seiner Lebenswelt? Hochtechnisierte Therapiekontexte können manchmal den Blick verdecken für diese grundlegenden Aspekte einer Behandlung: Das Vertrauen zwischen Arzt und Patient ist eine notwendige Voraussetzung jeder Therapie. Heilsame Zuwendung wird von Patienten ganz wesentlich auch in der personalen Begegnung erfahren.

Kennzeichen diakonischer Unternehmen

1 // Service-Orientierung Diakonische Unternehmen verstehen sich als Akteure, die der Gesellschaft dienen. Sie setzen sich aktiv für die Bedürfnisse und Anliegen benachteiligter Menschen ein und streben danach, ihnen zu helfen und ihre Lebensbedingungen zu verbessern. Angesichts des Klimawandels erhält hier der Aspekt der Nachhaltigkeit ein wachsendes Gewicht.

2 // Netzwerk Diakonische Unternehmen arbeiten oft mit anderen Akteuren wie Kirchen, staatlichen Institutionen, gemeinnützigen Organisationen und informellen Initiativen aus der Zivilgesellschaft zusammen. Sie setzen auf Kooperation und vernetztes Handeln, um einen größeren gesellschaftlichen Einfluss zu erzielen und den Interessen benachteiligter Menschen Gehör zu verschaffen.

4 // Ganzheitlicher Ansatz Diakonische Unternehmen verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, der über eine rein materielle Unterstützung hinausgeht. Sie achten darauf, die individuellen Bedürfnisse der Menschen zu berücksichtigen und ganzheitliche Unterstützung anzubieten, die auch emotionale, geistlich-spirituelle und soziale Aspekte umfasst.

3 // Soziale Verantwortung Der Dienst am Einzelnen ist eingebettet in das übergreifende Engagement für eine gerechtere Gesellschaft. Diakonische Unternehmen übernehmen eine aktive soziale Verantwortung in der Gesellschaft und setzen sich für eine lebenswerte Umwelt ein. Sie engagieren sich in verschiedenen Bereichen wie Armutsbekämpfung, Bildungsförderung, Gesundheitsversorgung oder der Unterstützung von Menschen in Krisensituationen und der Veränderung dieser Lebenslagen.

5 // Christliche Überzeugungen Diakonische Unternehmen sind in ihrem Handeln von christlichen Überzeugungen geleitet, die den einzelnen Menschen in den Mittelpunkt stellen und ihm im Geist der Nächstenliebe begegnen, unterstützen und sich für menschenwürdige Lebensverhältnisse einsetzen. Diese Überzeugungen dienen als Grundlage für ihre Leitlinien und Tätigkeiten.

6 // Partizipation & Empowerment Diakonische Unternehmen legen Wert darauf, Menschen in schwierigen Lebenssituationen zu ermächtigen und ihre Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu fördern. Sie unterstützen Menschen dabei, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen und ihre eigene Lebenssituation zu verbessern.

Was kann dies für die Pflege eines kranken Menschen bedeuten? Die Pflege eines Menschen heißt grundlegend, ihm das Recht zu geben, bedürftig zu sein und ihm in seiner Bedürftigkeit zu geben, was er braucht, was ihm hilft und was ihm guttut. Damit ist als Erstes eine hochwertige fachliche Pflege angesprochen, die auch eine persönliche Beziehung zu einem pflegebedürftigen Menschen umfasst. Einen Menschen zu pflegen bedeutet, in eine Beziehung zu ihm zu treten. Durch Nähe und Berührung können sich Verhärtungen lösen, können Therapieprozesse unterstützt werden.

„Wir wissen das“, schreibt Cornelia Coenen-Marx (*Coenen-Marx, Dem Geist Gottes Raum geben. Spiritualität als diakonische praxis pietatis, in: Hofmann, B./Schibilsky, M. (Hg.): Spiritualität in der Diakonie. Anstöße zur Erneuerung christlicher Kernkompetenz. Stuttgart/Berlin/Köln 2001, S. 47-61, S. 53*), „(a)ber wer hat die Zeit, die Fragen hinter den Fragen zu hören? Die Pflegenden? Selten. Die Atemtherapeutin, die Bewegungstherapeuten? Vielleicht? Die Krankenhausseelsorger? Viele Gesprächspartner – aber wer nimmt wirklich eine Beziehung auf?“ (*Ebd.*) Dabei könnte eine Aufgabe als spezifischer Ausdruck diakonischer Unternehmenskultur darin bestehen, dem zu Pflegenden zu helfen, das derzeitige Leben unter dem Aspekt der Endlichkeit zu bedenken. Ist es nicht gerade die Endlichkeit, die unserer aktuellen Lebensweise ihren Sinn gibt und ein Maßstab dafür sein kann, was wir heute mit unserem Leben anfangen wollen? Heilungsprozesse werden so in Bezug zur Ganzheit des Lebens gestellt. In einer diakonischen Unternehmenskultur werden Freiräume geschaffen, solche Fragen miteinander im Team zu diskutieren und zu überlegen, was dies für die Prozesse in einem Unternehmen bedeutet.

Insgesamt tragen christliche Unternehmen durch ihre Kultur und ihre Werte in bedeutendem Maße zum Sozialwesen bei. Sie sind bestrebt, positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken und setzen sich für das Wohl ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihrer Kundinnen und Kunden sowie für benachteiligte Menschen ein. Ihre Beiträge reichen von finanzieller Unterstützung bis hin zur Schaffung einer ethischen Geschäftsumgebung. Die Integration christlicher Überzeugungen und Wertegrundlagen in das Unternehmensleben kann damit zu einer umfassenderen sozialen Verantwortung und einem positiven Einfluss auf die soziale Umwelt des Unternehmens führen. //



Professor Dr. Johannes Eurich,
Professor für Praktische Theologie/Diakoniewissenschaft und Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg. Er gehört u. a. dem Kammernetzwerk der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) an und leitet zzt. ReDI – die internationale Fachgesellschaft für Diakoniewissenschaft.

”

Bei AGAPLESION denkt man zuerst an Medizin und Pflege. Aber über die Jahre haben wir einen tollen Service etabliert mit Catering, Reinigung, Logistik und Medizintechnik. Umso wichtiger ist es, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich zu machen, dass sie in einer großartigen Gemeinschaft arbeiten. Das geht über die Vermittlung der Unternehmenskultur, was wir mit vielen Workshops gemacht haben. Der Austausch über unsere Werte und unser gemeinsames Ziel hat uns als Team gestärkt.“

*Mario Sauerteig, Geschäftsführer
AGAPLESION Servicegesellschaften*



© Kay Zimmermann

”

Unser Leipziger Diakonie Hospiz ist neu. Die Architektur ist offen, hell und großzügig, es gibt Rückzugsorte und Gemeinschaftsräume. Wir sind mitten im Leben, unser Haus mit rotem Anstrich fügt sich schön in die Wohnsiedlung mit Backsteinfassaden ein. Der Tod gehört selbstverständlich zum Leben dazu, das zeigt unser Standort. Unseren Gästen bieten wir Ruhe und Entschleunigung. Oftmals besteht ein erhöhter Redebedarf. Wir vernetzen uns mit Seelsorgern aus der Kirchengemeinde und mit Ehrenamtlichen, um ein tragfähiges Netzwerk aus Ansprechpersonen aufzubauen. Unser Schwerpunkt liegt auf der individuellen Zuwendung.“

*Sebastian Saupe, Geschäftsführer,
Leipziger Diakonie Hospiz (LDH) und Anhaltische
Hospiz- und Palliativgesellschaft (AHG)*

Werte als diakonisches Erkennungsmerkmal?

ein Text von **Holger Böckel**



In unserem AGAPLESION Leitbild antwortet der Abschnitt „Werte“ auf die Frage nach der Art und Weise unseres Handelns: Was tun wir wie? Werte sind Ausdruck der Unternehmenskultur und verweisen umgekehrt auf sie bzw. sollten die Haltung prä-

gen, mit der wir arbeiten. Sie sind Markierungspunkte, Richtwerte und Fixsterne, an denen jeder einzelne sich ausrichten kann. Allerdings können wir nicht alle Werte nennen, die uns wichtig sind. Auch sind zu besonderen Zeiten bestimmte Werte wichtig und andere treten in den Hintergrund.

Nach 20 Jahren AGAPLESION haben wir hier teilweise neu angesetzt. Im Ergebnis kamen wir auf fünf Werte: Vertrauen, Verantwortung, Ambition, Respekt, Miteinander. Das sind – bis auf Ambition – alles Beziehungswerte, wie auch das Leitbild selbst von unseren Beziehungen her denkt. Da ist zunächst unsere Beziehung zu Gott, dann zu unseren Mitmenschen, unserem „Nächsten“ sowie zu uns selbst. Werte verstehen sich

jedoch nicht von selbst. Sie sind zunächst einmal sehr subjektive Setzungen. Jeder hat hier seine eigenen Präferenzen – und jeder versteht auch etwas anderes unter einem und demselben Wert, je nach kultureller Prägung und Herkunft. Damit Werte uns also „verbinden“, muss man sich nicht nur auf bestimmte Begriffe einigen.

Werte müssen darüber hinaus, sollen unser Handeln und unsere Kultur prägen, eingebettet sein in einen größeren, kulturellen Zusammenhang. Im Falle diakonischer Unternehmen handelt es sich hierbei um die christliche Religion. Daher haben wir bewusst darauf verzichtet, im Leitbild Werte zu definieren, sondern verstehen sie im Zusammenhang der Grundlegung und der Mission des Leitbilds, also der spezifisch christlich-diakonischen Sichtweise und dem christlichen Menschenbild.

Deshalb ist ihnen auch der „Kern“ des Leitbilds vorangestellt: „Vertraue Gott, Liebe deinen Nächsten, Achte auf dich selbst“ (Nach Mk12,29ff). Von diesen Grundlagen her ist unser diakonisches Erkennungsmerkmal bestimmt. Wir verstehen uns als diakonisch, weil wir in dieser Perspektive Menschen helfen wollen, im Sinne einer ganzheitlichen Zuwendung.

Uns ist daher bewusst, dass Werte eine geringere Laufzeit haben als etwa die Inhalte, die in der Grundlegung ausgedrückt sind. Daher ist es denkbar, dass zu einem späteren Zeitpunkt auch wieder andere Werte betont werden. Die angeführten Werte beschreiben in gewisser Weise eine Momentaufnahme, das was jetzt „in besonderer Weise“ unsere Haltung wiedergibt.

Werte können als solche noch nicht richtungsgebend sein, wenn sie nicht in einem besonderen Zusammenhang, im Sinne einer besonderen Kultur verstanden werden. Sie sind selbst interpretationsbedürftig. Erst so verstanden können sie ein Erkennungsmerkmal sein. Wir sprechen daher auch von christlichen Werten, obwohl es das ja eigentlich gar nicht gibt. Gemeint ist: Wir wollen sie im Sinne unseres christlichen Welt- und Menschenbildes verstehen und nicht vor dem Hintergrund eines atheistischen oder andersreligiösen Weltbildes.

Werte können uns helfen, den Alltag zu gestalten, wenn wir sie in dieser Einbettung verstehen. Das gilt für Christinnen und Christen, aber auch für Menschen anderer Religion oder Weltanschauung. Werte können dann

auch eine Tiefendimension eröffnen, die aus dem christlichen Glauben heraus bestimmt ist. Das ist die eine Seite. Die andere Seite betrifft die konkrete Umsetzung von Werten. Sie geben ja als solche nicht an, wie ich mich in einer bestimmten Situation verhalten sollte, beschreiben sie doch Grundprinzipien und -haltungen. Werte fordern uns erst dann heraus, wenn wir sie im Sinne von Tugenden auffassen, die wiederum in exemplarischen Verhaltenshinweisen ihren Ausdruck finden.

Das haben wir im „FührungskräfteScan“ beschrieben: Der Wert Vertrauen beispielsweise bekommt die Tugenden Zuverlässigkeit, Zutrauen und Integrität zur Seite gestellt. Die Tugend Zuverlässigkeit bedingt dann für das Führungshandeln beispielsweise: „Ich treffe verbindliche Vereinbarungen und halte diese ein. Ich lege notwendige Informationen transparent dar. Ich bin als Führungskraft berechenbar.“ Auch hier wird wieder ihre partikulare, implizite Bindung an bestimmte weltanschauliche Vorstellungen deutlich. Man kann einfach erkennen, dass dies vor dem Hintergrund einer anderen Kultur zu ganz anderen Items führen würde. //

Welchen Wert haben Werte?

das Gespräch führte Franziska Bechtel

Welche Aufgabe haben Unternehmenswerte? Sie geben Orientierung nach innen und nach außen. Sie laden zur Reflexion darüber ein, ob die eigenen Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen. Und sie helfen uns, unsere Beziehungen zu anderen, zu uns selbst und zu Gott gut zu gestalten.

Welche Bedeutung messen Sie der Werteentwicklung eines Unternehmens bei? Die Werteentwicklung dient der Vergewisserung, ob und wie die eigene Wahrnehmung wie auch die Fremdwahrnehmung (weiterhin) zu den Grundüberzeugungen des Unternehmens passen. Dafür ist eine breite Beteiligung wichtig, so wie wir sie im Netzwerkteam zum AGAPLESION Leitbildprozess umgesetzt haben. Einen Top-down-Prozess gilt es zu vermeiden.

Wie werden Werte zu einem Corporate Benefit? Ich würde unsere Werte zunächst nicht unter dem Aspekt des Zusatznutzens betrachten, sondern mehr als Ausdruck unseres Selbstverständnisses. Am Beispiel des Wertes „Vertrauen“ kann man jedoch verdeutlichen, dass dieser Wert – sofern er im Berufsalltag umgesetzt wird – natürlich einen Benefit für Mitarbeitende, Führungskräfte und Bewohnerinnen und Bewohner hat: Wo Menschen einander vertrauensvoll begegnen, wird Energie frei, die ansonsten für Kontrolle aufgewendet werden muss. Damit wird das Leben für alle besser.

Haben Werte in diakonischen Unternehmen eine andere Bedeutung als bei nicht-diakonischen Trägern? Ich möchte nicht sagen, dass Werte in diakonischen Unternehmen eine grundsätzlich andere Bedeutung haben als bei anderen Trägern. Es ist m. E. eher so, dass in der Diakonie zusätzlich zu den Werten, auf die sich fast alle Unternehmen einigen können (z. B. Verantwortung), besondere, d. h. spezifisch christliche bzw. diakonische Werte in den Vordergrund rücken. Werte, die unseren christlichen Wurzeln und unserem Selbstverständnis entsprechen und uns dadurch auch nach außen als Diakonie erkennbar werden lassen; hierzu zähle ich unsere „neuen“ Werte Vertrauen und Miteinander.

Funktionieren universelle und nicht weiter definierte Werte in nicht christlichen Unternehmen anders? Ich bin nicht davon überzeugt, dass unsere Werte „universell“ im Sinn von allezeit allgemeingültig sind. Werte unterliegen m. E. immer auch einer Entwicklung, was man am Beispiel Jesu sehen kann: Jesus war kein Frauenrechtler im modernen Verständnis, und doch hat er seinerzeit einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit Frauen und Kindern gepflegt. Sein konkretes Verhalten wäre für heutige Feministinnen sicher kein Vorbild. Für mich bedeutet das, dass es unsere Aufgabe ist, herauszufinden, wie Jesus unter den gegenwärtigen Bedingungen handeln würde. Dabei hilft es uns zu erkennen, mit welcher Haltung Jesus den Menschen seiner Zeit begegnet ist.

Welche Möglichkeiten bieten Werte zur Reflexion? Sie sind Orientierungshilfen für den Berufsalltag: für die Erledigung der Arbeit, für die Kommunikation miteinander und für den Umgang mit meinen eigenen Ressourcen.

Wie gestalten Sie Ihre Werteworkshops zum AGAPLESION Leitbild? Ich möchte unsere Werte unseren Mitarbeitenden so nahebringen, dass sie sich darin wiederfinden und Lust bekommen, diese Werte mit Leben zu füllen. Die konkrete Gestaltung der einzelnen Workshops hängt vom Thema und der Situation vor Ort ab. Meist sind die Werteworkshops eingebettet in den Schichtwechsel, d. h. während die einen müde von der Frühschicht kommen, haben die anderen noch ihren Arbeitstag vor sich. Deshalb lockere ich meine Workshops mit kleinen Übungen und Fragen auf, die zur Diskussion anregen. Es geht ja nur am Rande um Wissensvermittlung. Vor allem geht es mir darum, die konkrete Bedeutung unserer Werte für den Berufsalltag herauszuarbeiten.

Was braucht ein Workshop Ihrer Meinung nach, dass Teilnehmer sagen: „Das war eine gelungene Veranstaltung! Ich nehme heute das und das mit“? Ein Workshop darf die Anwesenden nicht überfordern. Die Inhalte müssen verständlich präsentiert und an Beispielen aus dem Berufsalltag so konkretisiert werden, dass alle diese als relevant erfahren. Der Workshop

selbst muss einen geschützten Raum darstellen, in dem jeder seine Meinung frei äußern darf. Und last but not least darf der Workshop auch Spaß machen, d. h. der Umgang miteinander darf ruhig etwas locker sein. //



Pfarrer und Dipl.-Volkswirt **Werner Böck**, Vorstandsvorsitzender des Hessischen Diakonievereins e.V. Der Verein ist Stifter der Förderstiftung Hessischer Diakonieverein, diese ist Mitgeschafterin der HDV gGmbH und beteiligt an der AGAPLESION gAG.

So gestalten wir UNTERNEHMEN SKULTUR

Schöne Werbesprüche allein reichen nicht aus. Wir handeln nach einem christlichen Kompass. Hast du gewusst, dass Herr Konrad von Wohnbereich 4 früher mal passionierter Rennfahrer war? Lass uns mal einen Kulturworkshop machen. Wow, das war jetzt echt mal transparent, danke. Ich komme jeden Tag gern zur Arbeit. Hey, machst du bei meinem Netzwerk mit? Können wir Narkosegase mit umweltfreundlichen Alternativen ersetzen? Das ist so krass: Uwe hat als Auszubildender angefangen, heute leitet er die Abteilung! Du hast ein echt gutes Gespür für Stimmungen. Alle sind zum Mitgestalten eingeladen. Schöne Werbesprüche allein reichen nicht aus. Wir handeln nach einem christlichen Kompass. Hast du gewusst, dass Herr Konrad von Wohnbereich 4 früher mal passionierter Rennfahrer war? Lass uns mal einen Kulturworkshop machen. Wow, das war jetzt echt mal transparent, danke. Ich komme jeden Tag gern zur Arbeit. Hey, machst du bei meinem Netzwerk mit? Können wir Narkosegase mit umweltfreundlichen Alternativen ersetzen? Das ist so krass: Uwe hat als Auszubildender angefangen, heute leitet er die Abteilung! Du hast ein echt gutes Gespür für Stimmungen. Alle sind zum Mitgestalten eingeladen. Schöne Werbesprüche allein reichen nicht aus. Wir handeln nach einem christlichen Kompass. Hast du gewusst, dass Herr Konrad von Wohnbereich 4 früher mal passionierter Rennfahrer war? Lass uns mal einen Kulturworkshop machen. Wow, das war jetzt echt mal transparent, danke. Ich komme jeden Tag gern zur Arbeit. Hey, machst du bei meinem Netzwerk mit? Können wir Narkosegase mit umweltfreundlichen Alternativen ersetzen? Das ist so krass: Uwe hat als Auszubildender angefangen, heute leitet er die Abteilung! Du hast ein echt gutes Gespür für Stimmungen. Alle sind zum Mitgestalten eingeladen.



VISION

**Vertraue Gott.
Liebe deinen Nächsten.
Achte auf dich selbst.**

vgl. Markusevangelium, Kapitel 12, Verse 30-31

PATIENT:INNEN UND BEWOHNER:INNEN

Wir sind Patient:innen und Bewohner:innen mit Herz und Seele zugewandt. Jeder Prozess ist so organisiert, dass sie mit ihren Bedürfnissen und Wünschen im Mittelpunkt stehen. Im respektvollen Dialog mit ihnen nutzen wir modernste Möglichkeiten zur ausgezeichneten Behandlung und Begleitung.

MITARBEITER:INNEN

Wir sind eine vertrauenswürdige und transparente Organisation, in der Mitarbeiter:innen gerne und mit großer Ambition arbeiten. Sie prägen AGAPLESION mit ihrer besonderen Expertise und Empathie. Wir eröffnen ihnen den Raum, um sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.

GESELLSCHAFT

Wir sind ein gemeinwohlorientierter, diakonischer Gesundheitskonzern und übernehmen Verantwortung für unsere Umwelt. Den gesellschaftlichen Herausforderungen stellen wir uns als wirtschaftlich gesundes, agiles und innovatives Unternehmen. Gemeinsam mit unseren Gesellschaftern gestalten wir eine nachhaltige Gesundheitsversorgung.

aus dem AGAPLESION Leitbild

das Gespräch führte **Carina Dahlem**

Gute Reise



PATIENT:INNEN UND BEWOHNER:INNEN // Waren Sie schon einmal selbst Patientin in Ihrem Krankenhaus? Bislang war das nicht nötig. Aber ich würde mich mit einem guten Gefühl in das Krankenhaus begeben. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen tagtäglich sowohl fachlich als auch menschlich eine tolle Arbeit.

Ihr Haus unterzieht sich einem selbstkritischen Prozess, der Patientenreise. Warum? Selbstkritik bedeutet nicht, dass alles schlecht ist, sondern dass man sich bewusst die Zeit nimmt, um auf einem guten Kurs zu bleiben. Wir wollen die Zufriedenheit sowohl unserer Patienten als auch unserer Mitarbeiter erhöhen. Die Zufriedenheit beider Gruppen bedingt einander. Und dazu gehört, dass man sich beständig weiterentwickelt und sich ehrlich fragt: Was können wir besser machen? Luft nach oben gibt es immer.



Diana Fortmann, Geschäftsführerin
am AGAPLESION EV. KLINIKUM
SCHAUMBURG

Wie sind Sie vorgegangen? Wir haben Netzwerkteams gebildet für die Bereiche Notaufnahme, Elektive Aufnahme, OP/Diagnostik/Funktion, Station und Entlassung. In jedem Team arbeiteten Mitarbeiter aus dem jeweiligen Bereich und fachfremde Kollegen mit. So stellten wir sicher, dass Personen dabei sind, die alle Prozesse kennen und gleichzeitig objektive Beobachter für kritische Nachfragen sind. Dann haben wir Begehungen vor Ort initiiert: Die Stations- oder Ärztliche Leitung haben den Netzwerkteams die Bereiche und Abläufe erklärt. Daraus haben wir *touchpoints* abgeleitet, also die Berührungspunkte, an denen die Mitarbeiter und Patienten besonders intensiv interagieren. An jedem *touchpoint* haben wir maximal drei Verbesserungspotenziale festgelegt. Ganz wichtig war uns die schnelle Umsetzung. Das ist die beste Motivation. Tatsächlich waren die Beteiligung und das Feedback sehr gut! Im Intranet haben wir alle Mitarbeiter:innen regelmäßig über den aktuellen Stand informiert.



Inform

Ist es leicht, die Perspektive der Patienten einzunehmen? Daran mussten wir uns erst gewöhnen. Schnell gerät man in den Rechtfertigungsmodus. Wem fällt es schon leicht, Verbesserungspotenzial zu benennen und damit die bisherige Arbeit infrage zu stellen? Darum haben wir unsere Sätze immer begonnen mit: „Ich als Patient:in wünsche mir, dass ...“ Das schafft eine gewisse Distanz und lenkt den Blick auf das Wesentliche: Wie kommt der Prozess bei den Personen an, die im Mittelpunkt unseres Handelns stehen? So haben wir über 200 Patientenwünsche erarbeitet. Ganz oft geht es um eine gute und wertschätzende Kommunikation.

Warum haben Sie nicht die Patienten selbst befragt? Die Arbeitsprozesse in einem Krankenhaus sind sehr komplex. Für Laien ist es schwer, die Zusammenhänge zu verstehen und die Stellen zu benennen, wo es hakt. Zunächst einmal haben wir selbst die Rolle der Patient:innen eingenommen. Aber natürlich wurde auch unser Meinungsmanagement einbezogen sowie eine Studie der Diakonie in Zusammenarbeit mit der Marktforscherin Dr. Solange Wydmusch, die auf der Befragung von Kundinnen und Kunden und deren Erfahrungen und Wünschen beruht.



Diese Box hängt an allen Betten. Patienten können darin z.B. Brillen und Kontaktlinsen deponieren. Nach einer OP haben sie die Alltagshelfer direkt wieder griffbereit.



Rollstühle, mit denen Patienten z.B. vom Parkplatz ins Krankenhaus transportiert werden, sind per Chipssystem an Sammelpunkten festgemacht. So sind sie immer griffbereit.



Farbe schafft im Krankenhaus Orientierung und sieht auch noch gut aus. Dank der Wandgestaltung finden Patienten und Gäste die Stationen besser.



Wie bringen Sie Ihre Erfahrungen konzernweit ein?

Das AGAPLESION EV. KLINIKUM SCHAUMBURG und das AGAPLESION DIAKONIEKLINIKUM HAMBURG waren bei AGAPLESION die Piloteinrichtungen. Auf einer internen Führungskräftekonferenz berichteten wir den Kolleginnen und Kollegen aus anderen Standorten von unseren Erfahrungen. Während der Konferenz gab es verschiedene Workshops, weil das Thema so viele Facetten hat. Eindrucksvoll waren die Studienergebnisse der Wydmusch-Studie: Schauspieler nahmen die Rolle der Patienten ein und sprachen mit dem Plenum. Diese Art der Präsentation ist eine sehr intensive Erfahrung. Die Konferenz war der konzernweite Kick-off.

Konzernweit sprechen Sie von Customer Journey, weil auch Altenhilfeeinrichtungen, Hospize und Servicegesellschaften einbezogen werden. Was hat die „Reise“ mit der AGAPLESION Unternehmenskultur zu tun? Unser christliches Leitbild bildet die Eckpfeiler unserer Unternehmenskultur. Darin wird u. a. beschrieben, wie wir bei AGAPLESION mit unseren Patienten, Bewohnern und Gästen umgehen wollen. Wichtige Säulen sind eine hohe Zuwendungsqualität und eine ganzheitliche Behandlung. Die „Reise“ ist ein Werkzeug, um diese beiden Säulen in die Tat umzusetzen bzw. um uns beständig an unseren hohen Qualitätsanspruch zu erinnern.

Drei Studentinnen und Studenten aus dem AGAPLESION DIAKONIEKLINIKUM HAMBURG, die das Projekt wissenschaftlich begleiten, haben darauf hingewiesen, dass in den Netzwerkteams unbedingt Seelsorgerinnen und Seelsorger mitarbeiten sollten. Bei uns in Schaumburg kommt dazu, dass wir ein relativ neuer Standort sind. In unserem Neubau wurden drei ehemals singuläre Krankenhäuser vereint. Insofern hat die Beschäftigung mit der Patientenreise auch dazu beigetragen, dass unsere Teams noch stärker zusammenwachsen und an der gemeinsamen Unternehmenskultur arbeiten.

Wie geht es jetzt weiter? Mit der Customer Journey beschäftigen sich nach und nach alle AGAPLESION Standorte. Zwar können wir uns untereinander Tipps geben und Erfahrungen austauschen, doch jeder Standort muss den Prozess selbst durchlaufen. Unsere Leistungsangebote und -schwerpunkte sind einfach zu unterschiedlich. Außerdem geht es auch darum, eine Sensibilität für die Belange der Patientinnen und Patienten zu schaffen. Das geht nur, wenn man sich selbst mit dem Thema beschäftigt. //

Ich wünsche mir, ...

- ... dass ich einen zeitnahen Termin und einen Rückruf erhalte, wenn vorher ein Platz frei wird.
- ... dass meine Intimsphäre gewahrt wird, damit kein Gefühl von Scham oder Ausgeliefertsein entsteht.
- ... ein Gespräch mit dem:der Operateur:in.
- ... die Mitgabe von Arznei-, Heil- und Hilfsmitteln.
- ... Unterstützung beim Packen meiner Tasche.



” Für ein Projekt habe ich Pflegekraft Rebecca mehrere Wochen lang bei der Arbeit mit meiner Fotokamera begleitet. Die Zeit im AGAPLESION BETHANIEN HAUS BETHESDA in Berlin-Kreuzberg fand ich total beeindruckend. Rebecca ist sehr lebensfroh und authentisch. Den Stress im Arbeitsalltag hat sie die Bewohner nie spüren lassen, sondern immer geschaut, dass es ihnen gut geht. Diese Einstellung und diese Freude an der Arbeit zeichnen Rebecca und ihr Team in meinen Augen aus. Wenn ich selbst mal einen schlechten Tag hatte und eine halbe Stunde hier war, ging es mir wieder gut. Einen starken christlichen Bezug habe ich nicht; aber die Unternehmenswerte wie Nächstenliebe und Miteinander habe ich gespürt. Sowohl im Kollegium als auch auf dem Wohnbereich „Kreuzberg“ haben sich alle gut verstanden, es gibt keine Unterschiede zwischen einer Pflegefach- und Pflegehilfskraft. Alle sind gleichwertige Teammitglieder.“

Ava Diehl, Auszubildende zur Fotodesignerin



„Das ist ein Mensch, der mir hilft.“ Davon war Willi Kahlfeld (81) überzeugt, als er Dr. Thomas Goll das erste Mal sah. Damals litt der Unternehmer schon seit Jahren unter schlimmen Schmerzen, seine Halswirbelsäule war stark verkrümmt. Er konnte kaum noch den Kopf bewegen, nur geradeaus schauen. Willi Kahlfeld hat Morbus Bechterew, eine chronisch entzündliche, rheumatische Erkrankung. Man kann sie nicht heilen, aber therapieren. Doch dann fand er Dr. Goll, Facharzt für Neurochirurgie und Spezielle Schmerztherapie in der Praxis für Neurochirurgie des AGAPLESION MEDIZINISCHEN VERSORGUNGSZENTRUM BAD PYRMONT. Der Facharzt setzt auf einen schmerztherapeutischen Ansatz, die Verödung (Denervierung).

Sein Arzt erklärte ihm alles genau, beantwortete Fragen, nahm sich Zeit. Die Gespräche waren sehr persönlich, auch Privates wurde ausgetauscht. „Eine rundum tolle Atmosphäre“, sagt der Patient. Die Verödung ist unumkehrbar. Darum muss der Punkt, an dem der Eingriff vorgenommen wird, exakt herausgearbeitet werden. Röntgenaufnahmen und Schichtbildverfahren wie CT oder MRT sind nur ein Teil des Diagnoseverfahrens. Am wichtigsten ist die Zusammenarbeit mit den Patient:innen. Bei Willi Kahlfeld untersuchte Dr. Goll die Beweglichkeit der Halswirbelsäule, ebenso Gangbild, Reflexe, sensible und motorische Defizite.

Der Eingriff dauerte nur eine gute Viertelstunde und fand unter lokaler Betäubung statt. Willi Kahlfeld war bei vollem Bewusstsein. „Das war gewöhnungsbedürftig“, gibt der Patient zu. Doch Dr. Goll habe ihn gut vorbereitet auf körperliche Reaktionen wie ein Kribbeln oder den typischen Schmerz.

Nach der Operation stand Willi Kahlfeld auf und sagte: „Es geht mir gut.“ Am nächsten Tag wachte er Zuhause auf, ausgeruht, schmerzfrei. Das erste Mal seit Jahren! Die schnelle Erholung ist unüblich – es kann schon einmal drei bis vier Wochen dauern, bis sich die positiven Effekte zeigen. „Dr. Goll kann stolz auf seine Arbeit sein“, sagt Willi Kahlfeld. „Mich hat er zufrieden und glücklich gemacht.“ //

„ Ich hatte direkt ein gutes Gefühl, als ich Dr. Goll das erste Mal traf. Hilfsbereit, freundlich, kompetent – mehr kann man nicht erwarten! Ich habe sofort gewusst, dass er mir hilft. Die OP war wie mein zweiter Geburtstag.“

Willi Kahlfeld, Patient



WIE EIN MAGNET

MITARBEITER:INNEN // In unserer Unternehmenskultur stehen Beziehungen im Vordergrund. Sie manifestieren sich sowohl in unseren fünf Werten Vertrauen, Verantwortung, Ambition, Respekt und Miteinander als auch in unserer Trias „Vertraue Gott. Liebe deinen Nächsten. Achte auf dich selbst.“ Werte prägen die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen wollen, der Leitsatz „Achte auf dich selbst“ verweist auf die Endlichkeit menschlicher Ressourcen.

Eine so große Organisation wie AGAPLESION braucht resiliente Mitarbeiter:innen und gute Beziehungen untereinander. Die Voraussetzungen dafür schaffen Führungskräfte, vom Vorstand bis hin zur Stationsleitung. Sie sind die Multiplikatoren, die das Leitbild in die Praxis übertragen, und für ihre Teams als Kultur erlebbar

machen. Bestenfalls sind sie so überzeugend, dass auch ihre Mitarbeiter zu Kulturbotschaftern werden.

Die Basis dafür ist, dass alle das Leitbild kennen. Erstmals in der AGAPLESION Unternehmensgeschichte haben wir 2022 einen konzernweiten Livestream initiiert, um Führungskräfte und Mitarbeiter:innen über die Neufassung zu informieren. Das war ein großes Event mit Band, prominentem Moderator und Videocontest, das deutlich gemacht hat, wie viel Potenzial in unserer Kultur steckt. An der Veranstaltung war der gesamte Vorstand beteiligt. Ein klares Statement: Jeder:r von uns gestaltet die Unternehmenskultur mit, jeder Unternehmensbereich ist zur Mitarbeit aufgefordert. Unsere Einrichtungen haben viele gute Ideen wie z. B. Workshops und Kulturmonate.

Onboarding

Neue Mitarbeiter:innen sollen schnell „ankommen“. Darum gestalten wir die Einarbeitung sehr strukturiert und stellen ihnen Pat:innen zur Seite.

Bewerbung

Wir wollen wertebasierte Bewerbungsgespräche initiieren. So wird früh klar, ob Bewerber:innen unsere Werte teilen.

Netzwerk

Mitarbeiter können konzernübergreifende Netzwerkteams (NWT) mit Kollegen aller Hierarchieebenen initiieren. Führungskräfte sind über Expertenboards (XB) verbunden.

Transparenz

Vorstand und Geschäftsführungen fällen transparente Entscheidungen. Über die Hintergründe werden Mitarbeiter:innen in Zentrale und Einrichtungen regelmäßig informiert.

Work-Life

Um Beruf und Privatleben zu vereinbaren, bieten wir z. B. Vertrauensarbeitszeit, flexible Arbeitszeitmodelle oder geteilte Führungspositionen.

Meine
Organisation

Mein
Einstieg





ein Text **Constance von Struensee**, Vorständin
bei AGAPLESION mit dem Schwerpunkt Personal

Damit die Chemie von Anfang an stimmt

HR-Manager:innen sind nicht verantwortlich für die Implementierung und Weiterentwicklung des Leitbildes. Doch sie stellen den Führungskräften diverse HR-Maßnahmen zur Verfügung, um das Leitbild fest in der Organisation und im Berufsalltag zu verankern. So haben wir beispielsweise unsere Mitarbeiter:innengespräche und Führungskräfte trainings überarbeitet, bieten Trainings zur Förderung agiler Kompetenzen und Seminarreihen zu Resilienz an. Gerade sind wir mit einem Leitfaden für wertebasierte Einstellungsverfahren befasst. Er soll uns bei der Suche nach Bewerberinnen und Bewerbern helfen, die unsere Werte und Überzeugungen grundsätzlich teilen.

Unsere gesamte Organisation ist als Netzwerk aufgebaut. Um den Austausch zu fördern und die Unternehmensbereiche gemeinsam weiterzuentwickeln, wurden unterschiedliche Fachgremien für Führungskräfte und das Management etabliert. Doch auch unsere Mitarbeiter:innen können sich zu Netzwerkteams zusammenschließen, um gute Ideen in die Umsetzung zu bringen. Auch das ist gelebtes Leitbild! Ja, wir wollen so attraktiv sein, dass Fachkräfte sich darum reißen, bei uns zu arbeiten, dass sie uns als Arbeitgeber weiterempfehlen. Wir wollen wie ein Magnet sein. //

Meine Kompetenzen



Karriere

Mitarbeiter:innengespräche mit der Führungskraft sollen dafür sorgen, dass man die Arbeitssituation und Karriereziele bespricht. Frauen unterstützen und fördern wir mit unterschiedlichen Maßnahmen.

Resilienz

Gesunde Mitarbeiter:innen sind uns ganz wichtig. Darum bieten wir digitale Seminare zum Thema Resilienz an. Einige Einrichtungen haben auch Resilienztrainer:innen und -coaches.

Führung

Der Vorstand und das Management werden daran gemessen, ob sie das Leitbild leben. Deshalb erhalten auch sie Feedback, Coachings und spezielle Führungskräfte trainings.



begeistert

das Gespräch führte Carina Dahlem

Die Bedeutung guter Führungskräfte

MITARBEITER:INNEN // Wie werden Mitarbeiter zu Kulturbotschaften? Eine Unternehmenskultur hat ganz viele Facetten. Es geht z. B. darum, wie wir miteinander reden und umgehen, welche Werte und Normen wir teilen, welche Überzeugungen uns bei Entscheidungen leiten, welches Ziel wir haben. Für junge Menschen sind dies wichtige Kriterien bei der Arbeitgeberwahl. Manager können ihre Unternehmenskultur oft in schönen Worten aufs Papier bringen. Aber es ist weitaus schwerer, die Inhalte authentisch vorzuleben. Mitarbeiter beobachten sehr genau, ob sich ihre Vorgesetzten an die Spielregeln halten. Es darf keine Kluft geben zwischen dem, was man sagt, und dem, was man tut.

Wie entsteht Unternehmenskultur? Eine Unternehmenskultur startet mit den Gründern und ihrem Management-Team. Sie legen die Eckpfeiler fest. Doch wenn das Unternehmen wächst, ändern sich die handelnden Personen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter prägt die Kultur. Darum muss sich eine Organisation regelmäßig hinterfragen: Wer wollen wir sein? Wofür wollen wir stehen? Wie wollen wir wahrgenommen werden? Allen Führungskräften muss klar sein: Es geht nicht um mich persönlich. Es geht um alle Menschen, die in unserem Unternehmen arbeiten. Wir müssen sie einbinden und beteiligen, damit sie sich mit unserer Kultur identifizieren, einen wertvollen Beitrag leisten und einen guten Job machen können.

Remco Hempenius, Programmdesigner und Senior Executive Coach bei xpanD und Global Strategic Business Development Manager bei IKEA. Er hat über 25 Jahre Führungserfahrung in der Arbeit mit Teams in über 30 Ländern. Auch bei AGAPLESION hat er schon mit Manager:innen über die Bedeutung guter Führungskräfte gesprochen.



Gibt es eine gute und schlechte Unternehmenskultur? Sagen wir es so: Jedes Unternehmen hat ein Ziel. Die Frage ist, mit welchem Führungsstil dieses Ziel erreicht werden soll. Von autoritär bis den Menschen zugewandt ist grundsätzlich alles möglich. Ich persönlich plädiere für eine nachhaltige und menschliche Unternehmenskultur. Permanenter Druck macht Menschen nur fertig und führt langfristig nicht zum Erfolg.

Wie nimmt IKEA Einfluss auf die Unternehmenskultur und den Führungsstil? Wenn mein Team zusammenkommt, ist unsere Unternehmenskultur ganz oft Thema. Nicht bei jedem Treffen, aber in regelmäßigen Abständen. Du musst darüber reden, das Bewusstsein wachhalten, einen lebendigen Austausch fördern. Organisatorisch muss sichergestellt sein, dass die Unternehmenskultur Menschen aller Hierarchieebenen im Unternehmen erreicht. IKEA wurde 1943 in Småland gegründet. Heute befinden sich hier unser Museum und ein Trainingszentrum, in das wir Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter aus aller Welt einladen. Sie nehmen an Trainings und Workshops teil, in denen unsere Unternehmenskultur fester Bestandteil ist. Die Teilnehmer werden Botschafter und geben ihre Erfahrungen weiter.

Sie sind Christ. Prägt das Ihr Verständnis von guter Führung? Absolut! Ich bin in einer Freikirche aufgewachsen. Schon mein Vater war hier aktiv. Meine Frau ist Theologin und zusammen haben wir in einer

Pioniersituation eine neue freikirchliche Gemeinde mitgebaut. Viele Jahre lang war ich zweigeteilt: Es gab den professionellen Remco im weltlichen Hauptberuf und den christlichen Remco im Dienst der Kirche. In unserer Gemeinde war die höchste Berufung, im Dienst der Kirche zu sein. Aber im Laufe der Zeit habe ich verstanden, dass es nur eine Berufung gibt: Gott hat mich mit all meinen Gaben und Talenten geschaffen, um in jedem Bereich des Lebens „in seinem Dienst“ zu sein. Ob das nun die Kirche, der Beruf, die Familie oder die Freizeit ist. Beruflich hat mir das enorm geholfen.

Sprechen Sie Ihre christlichen Wurzeln bei Vorträgen bewusst an? Das hängt vom Anlass und meinen Zuhörern ab. Ich haue niemandem die Bibel um die Ohren. Es geht darum, wie mein Verhalten bei meinem Gegenüber ankommt, und nicht um das, was ich behaupte zu sein. Christlichen Unternehmen versuche ich klarzumachen, dass sie kritisch bleiben und Fehler ehrlich benennen sollen. Manche haben die Tendenz, Probleme unter den Teppich zu kehren und mit Liebe zu übertünchen.

Inwiefern können christliche Führungsgrundsätze Mitarbeiter:innen von der Unternehmenskultur überzeugen? Begriffe aus der Managementtheorie wie Servant Leadership und Stewardship haben für mich eine christliche Dimension. Vorgesetzte, die sich in den Dienst ihrer Teams stellen, und ein verantwortungsbewusster Umgang mit endlichen Ressourcen. Außerdem



prägen Begriffe wie Vertrauen, Gnade und Barmherzigkeit mein Verständnis von guter Führung. Lassen Sie mich das an einem Beispiel erklären. 2014 kam ich an einen IKEA-Standort, dem es wirtschaftlich sehr schlecht ging. Die Rahmenbedingungen am Stadtrand waren schwierig, der permanente Kostendruck lähmte die Mitarbeiter. Ich sollte die Freude und das Leben zurückbringen, ein Umfeld für Ideen und Innovationen schaffen. Also habe ich alle persönlich gefragt: Wer bist Du? Was begeistert Dich? Was ist Deine Leidenschaft? Wie kannst Du das bei IKEA umsetzen? Calling people by name, calling people by their calling: Ich möchte Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Berufung zu erkennen und im Job auszuleben.

Das klingt nach einem hohen Anspruch. Wir alle sind am besten, wenn wir einfach nur wir selbst sein können. Das ist eine unserer Grundüberzeugungen bei IKEA. Die Voraussetzung dafür ist, dass meine persönlichen Werte und die Unternehmenskultur Schnittmengen haben, dass mein Team und ich von einer gemeinsamen Basis aus arbeiten. Darum führt IKEA wertebasierte Einstellungsgespräche. Wer bist Du als Mensch? Welchen Charakter hast Du? Welche Werte hast Du? Was hast Du mit IKEA gemeinsam? Die Antworten zeigen mir, ob Bewerberinnen und Bewerber sich mit unserer Unternehmenskultur identifizieren, sich bei uns wohlfühlen und einen guten Job machen können. Trotzdem haben wir eine große Vielfalt und Diversität in unseren Teams. Ich besuche viele Standorte und bin immer wieder fasziniert von den unterschiedlichen Menschen, Generationen und Charakteren. Das ist extrem spannend und ich lerne ganz viel.

Können Sie als Führungskraft gut loslassen? Ja. Wenn du Menschen vertraust, musst du einen Schritt zurückmachen und sagen: Ich erlaube Dir, Dinge anders als ich zu machen. Weil ich weiß, dass wir dasselbe Ziel haben. Gerade als Führungskraft ist das nicht leicht, du musst Kontrolle abgeben, deinen Stolz und deine Unsicherheiten überwinden. Anders kann ich Mitarbeiter nicht einbinden und wertschätzen. Heutzutage kann eine Führungskraft nicht mehr alles allein machen, dazu ist die Welt viel zu komplex geworden.

Geht es dem IKEA-Standort aus Ihrem Beispiel mittlerweile besser? Ja. Mein Team und ich waren drei Jahre vor Ort. Es braucht Zeit, um eine Unternehmenskultur zu verändern. Mitarbeiter sind die Basis, ohne sie läuft nichts. Dafür waren wir da. Die Kollegen, die nach uns kamen, haben sich der wirtschaftlichen Situation angenommen, und einen tollen Job gemacht. Unternehmenskultur ist nur ein Baustein im Gesamtkonzept. //

Kultur macht Klima

ein Text von **Claudia Möller** und **Christine Tegtmeier**,
Nachhaltigkeitsmanagement AGAPLESION gAG



GESELLSCHAFT // Je weiter der Klimawandel fortschreitet, desto mehr Patienten werden unter Hitze, Umweltverschmutzung, Allergien und vom Menschen verursachten Krankheiten leiden. Gleichzeitig müssen wir unsere Patienten, Bewohner und Mitarbeiter durch gezielte Maßnahmen vor den Folgen der Veränderungen schützen. Damit spürt das Gesundheitswesen die Folgen des Klimawandels. Gleichzeitig trägt es zum anderen wesentlich zu diesem bei. In Puncto CO₂-Emissionen ist es mit 4,4% der weltweiten Nettoemissionen ein schlafender Riese (*Health Care Without Harm, 2019*).

Hohe CO₂-Emissionen und – mindestens international – eine inakzeptable Ungleichheit im Zugang zu einer hochwertigen Gesundheitsversorgung, bei gleichzeitigem Kostendruck, signalisieren das notwendige Maß an Dringlichkeit für das Thema Nachhaltigkeit. Unternehmen im Gesundheitswesen, damit auch AGAPLESION, müssen sich daher mit den drei Facetten der Nachhaltigkeit auseinandersetzen – der ökologischen, der sozialen und der wirtschaftlichen Perspektive.

Als christlicher Gesundheitskonzern betrachten wir die Welt als die Schöpfung Gottes. Wir haben den Auftrag, diese zu bewahren und zu erhalten. Die Nachhaltigkeit hat eine tragende Rolle bei der

Beschreibung unserer Vision und findet sich auch in unseren Werten und Tugenden wieder. Diese Teilaspekte unserer Unternehmenskultur beeinflussen stark unsere Sichtweise auf und unseren Umgang mit den aktuellen Herausforderungen, die sich aus den Klima- und Umweltveränderungen ergeben. Indem wir hier aktiv werden, fördern wir positive Veränderungen im Bereich der Nachhaltigkeit und stärken gleichzeitig die AGAPLESION Unternehmenskultur.

Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und der Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements fördern auch die psychische und geistige Dimension unserer Unternehmenskultur. Indem wir ein multiprofessionell besetztes Expertenboard gründen und Mitarbeiter:innen aus allen Einrichtungen einladen, sich aktiv an unseren Nachhaltigkeitsbemühungen zu beteiligen, beeinflussen wir zudem positiv die soziale Dimension. Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur mögen auf den ersten Blick zwei eigenständige Themen sein. Bei genauerer Betrachtung beeinflussen und stärken sie sich gegenseitig. //

„Menschen haben den Klimawandel verursacht. Das sollte uns allen bewusst sein. Wir setzen auf die Unterstützung unserer Kolleg:innen.“



BUCHTIPP: Markus Horneber, Claudia Möller, Christine Tegtmeier (Autoren), *Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheitswesen, Verantwortung für die Zukunft übernehmen*, Kohlhammer, 2023

Fürs Klima auf die Straße



Jan Martens, Klima-
aktivist und Anästhesist
im AGAPLESION
DIAKONIEKLINIKUM
HAMBURG

das Gespräch führte Carina Dahlem

GESELLSCHAFT // Auf dem Foto sieht man Sie bei einer Demonstration in neongelber Notarztjacke in Hamburg. Warum sind Sie Klimaaktivist geworden? Anfang 2019 habe ich mir mit meinem Sohn eine Kindersendung zum Thema Klimawandel angeschaut. Beim Zubettgehen fragte er mich: „Papa, ist das wirklich so schlimm? Dann müssen wir auch bei Fridays for Future mitmachen!“ Im Alltagstrott habe ich die Entwicklung lange erfolgreich verdrängt. Mein Sohn hat mich an meine Verantwortung erinnert.

Seither sind Sie dauerhaft politisch aktiv? Ja, über Fridays for Future habe ich Kontakte geknüpft und Gleichgesinnte getroffen. Das war und ist wichtig, denn mein Umfeld hat nicht immer positiv auf mein neues Engagement reagiert. Da ist es gut, wenn man weiß: Ich bin nicht allein. Zusammen mit anderen Klimaaktivisten habe ich dann u. a. die Klimaliste Hamburg und gemeinsam mit der Deutschen Allianz Klimawandel und Gesundheit e.V. (KLUG) die Initiative „Health for Future“ gegründet. Natürlich ist es gut, wenn jeder Mensch in seinem persönlichen Umfeld auf Nachhaltigkeit achtet. Aber das allein reicht nicht mehr aus. Wichtiger noch als mein individueller ökologischer Fußabdruck ist mir deshalb mein persönlicher ökologischer Handabdruck!

Bei AGAPLESION sind Sie im konzernweiten Expertenboard Nachhaltigkeit und in Ihrer Hamburger Einrichtung im Klinikausschuss Nachhaltigkeit tätig. Was treibt Sie an? AGAPLESION ist ein großer Verbund. Wir machen nicht nur Medizin und Pflege. Auch unterschiedliche Serviceleistungen gehören dazu: Logistik, Catering, Reinigung, Medizintechnik. Es besteht großes Potenzial für eine echte Veränderung im großen Maßstab. Ein gutes Beispiel ist die Grüne Speisekarte: Unsere AGAPLESION Krankenhäuser bieten für Patient:innen an vier Wochentagen ausschließlich vegane oder vegetarische Gerichte an. Manche Standorte haben Fleischgerichte sogar noch weiter reduziert.

Nachhaltigkeit kostet Geld. Viele Krankenhäuser sind wirtschaftlich am Limit. Beim bewußten Lüften, Heizen und Ausdrucken kann man Ressourcen einsparen. Entsprechend wurde konzernweit u. a. ein Energiesparguide erstellt, im „DKH“ haben wir an Fenstern und Türen Aufkleber angebracht, um die Mitarbeiter:innen zu sensibilisieren. Oft ist Nachhaltigkeit nur vermeintlich teurer als ein „weiter so“. Die Frage ist: Wollen wir die Veränderung mitgestalten oder uns von ihr überrollen lassen?

Als Anästhesist gehören umweltschädliche Narkosegase zu Ihrem Beruf. Ist das nicht frustrierend?

Frustration ist kein guter Zustand. Ich plädiere für Veränderung. Optimistisch stimmt mich ein Beispiel aus dem Ev. Diakonissenkrankenhaus Leipzig. Alle 17 Anästhesie-Arbeitsplätze im OP-Bereich wurden Ende 2023 mit einem innovativen Kreislaufsystem ausgestattet: Das im Filter gesammelte Narkosegas wird zurückgewonnen und für einen erneuten medizinischen Einsatz aufbereitet. Auch Flaschen und Plastikreste werden wiederverwertet. Für andere AGAPLESION Standorte ist das Best Practice ebenfalls sehr interessant.

Was macht der Klinikausschuss? Zum Ausschuss gehöre ich seit Dezember 2022. Zunächst schauten wir, in welchen Bereichen wir nachhaltiger arbeiten können. Daraus haben wir Handlungsempfehlungen für die Geschäftsführung entwickelt, die gerade über unsere Vorschläge berät. Bei vielen Maßnahmen ist eine schnelle und einvernehmliche Lösung nicht möglich. Denken Sie z. B. an den Warmwasserverbrauch in einem Kran-

kenhaus – um Energie zu sparen, klingt ein Absenken der Wassertemperatur durchaus sinnvoll, ist aber aus hygienischen Gründen unzulässig. Deshalb haben wir themenspezifische Projektgruppen initiiert.

Das klingt nicht nach einer schnellen Lösung. Ein nachhaltiger Ansatz muss kompatibel mit der Realität und den Gesetzesauflagen sein, hygienisch einwandfrei und sicher, alltagstauglich und wirtschaftlich. Auch Klassiker wie Mülltrennung und Plastikvermeidung kann man im Gesundheitswesen nicht mal eben umorganisieren. Bei Operationen werden viele Abdeckungen und Materialien zum Schutz des Operationsfeldes verbraucht. Was ist besser: Einweg oder Mehrweg? Müll produzieren oder die Wäsche wieder aufbereiten lassen? Ist das tatsächlich eine Entweder-oder-Entscheidung? Machen beide Lösungen Sinn, wenn wir z. B. zwischen häufigen und selteneren Operationen unterscheiden? Funktioniert eine Lösung für alle Standorte? Nachhaltige Alternativen finden wir nicht von jetzt auf gleich. Aber es gibt sie. Und wir finden sie. //



Unterbrechen

Gottesdienst als Beitrag zur Kultur in der Gesellschaft

ein Text von **Holger Böckel**

GESELLSCHAFT // Gottesdienste sind Kernbestandteil der Unternehmenskultur von AGAPLESION. Sie markieren eine wohltuende Unterbrechung des Alltags. Wir feiern Gottesdienste im Namen des dreieinigen Gottes: Vater, Sohn und Heiliger Geist. Gott selbst kommt zur Sprache und will zur Sprache kommen. Wir Christen erkennen ihn in der Person Jesu Christi und erfahren ihn durch seinen Heiligen Geist, der uns neu inspiriert und Gutes unter uns hervorbringt. Auch das ist ein Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung, zumal Gottesdienste öffentlich sind.



**Der Mensch lebt
nicht vom Brot allein**

Jesus im Matthäusevangelium, Kapitel 4, Vers 4

Gottesdienste sind ein Zeichen der Gebetskultur. Vielen ist es wichtig, alleine zu wissen, dass für sie in einem Haus gebetet wird – ob sie es selbst können oder nicht. In vielen Kapellen und Gottesdiensträumen werden Gebete aufgeschrieben und gesammelt. Das bedeutet denjenigen, die sie aufschreiben, sehr viel. Oft gibt es Menschen, die diese Gebete noch einmal vor Gott bringen.

In unserer Gesellschaft leben wir nicht von Konsum und Arbeit alleine. Feiertage sind dafür ein wichtiges Zeichen. Sie sind in überwiegender Zahl vom Christentum geprägt. Weihnachten, Ostern und Pfingsten unterbrechen und strukturieren das Jahr. Die Sonntage unterbrechen und strukturieren die Woche. An diesen Tagen arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie an allen anderen Tagen, rund um die Uhr. Sie tun dies, um für Patienten, Bewohner und Gäste da zu sein. Auch sie brauchen im Jahres- und Wochenrhythmus Zeiten und Rituale der Unterbrechung des Alltags und der Neuausrichtung. Und sie tun das, damit wir alle auch Feiertage mit einem guten Gefühl des Versorgt-Seins feiern können.

Gottesdienste bei AGAPLESION tragen dazu bei, dass die Erinnerung wachgehalten wird: Der Mensch lebt nicht vom Brot allein. //



Gottesdienste in unterschiedlichen AGAPLESION Einrichtungen. Das erste Foto zeigt eine Andacht während der Corona-Zeit mit Abstandsregelung.





ein offenes Haus



ein Text von Pastor **Stephan Ringeis**,
Aufsichtsratsvorsitzender der AGAPLESION gAG

Denke ich an Kultur, denke ich an ein Haus. Dieses Haus hat viele Türen und viele Fenster. Kultur braucht gute Luft. Kultur muss guttun. Dann bin ich dabei. Kultur darf sich nicht einigeln oder abgrenzen, sonst trägt sie den Geruch eines abgestandenen Miefs an sich. Kultur muss schön sein. Die Bilder an den Wänden des Hauses erzählen davon. Sie sind anziehend. Sie machen neugierig. Aber nicht alles, was durch offene Fenster und Türen einzieht, muss bleiben. Deshalb ist regelmäßiges Durchlüften unverzichtbar. Besondere Bedeutung kommt wie bei jedem Haus dem Fundament zu. Dieses Fundament trägt alles. Manchmal nehme ich das gar nicht wahr. Aber der vom Fundament getragene Boden gibt mir einen sicheren Stand. Und er gibt anderen einen sicheren Stand. Wenn ich selbst unsicher bin, der Boden unter mir nicht. Das hilft. Andere teilen mit mir die Freude an diesem Haus. Gemeinsam sorgen wir dafür, dass das Haus schön bleibt. Die Freude ist besonders groß, wenn Gäste da sind. Dann erfüllt das Haus seinen Zweck. So ist das Leben schön.

Das ist zugegeben ein sehr ideales Bild. Warum nicht? Eine gemeinsame Kultur benötigt eine gemeinsame Grundlage. Für AGAPLESION findet sich diese Grundlage gleich am Anfang des Leitbildes, im ersten Teil. Zur Grundlage gehört das biblische Zeugnis von Jesus Christus. Dieses Zeugnis hat Geschichte gemacht und Kultur geprägt. Das ist ein Geschenk. Aber wie gelingt es, die Geschichte fortzuschreiben? Wir leben in einer kulturell sehr vielfältigen Gesellschaft, die immer weniger vom christlichen Glauben geprägt ist?

Für meine Arbeit als kirchlicher Senderbeauftragter beim Mitteldeutschen Rundfunk ist es unverzichtbar, den christlichen Glauben so weiterzugeben, dass Menschen nicht vereinnahmt werden, sondern ihnen Raum zum Gespräch, auch zur Kritik geboten wird und sie in ihrer ganz eigenen Kultur ernstgenommen werden. Das passt zu meiner Geschichte und meinen Erfahrungen in der früheren DDR und bis heute in Ostdeutschland. Kirche und damit auch die Diakonie lebten in der DDR immer in einer Minderheitssituation. Nach der Friedlichen Revolution 1989 wurde das nicht anders. Mittlerweile hat die Entwicklung aus Sicht der Kirchen dramatische Züge angenommen. Der Anteil der Christen liegt teilweise deutlich unter



„Bei der Entstehung des AGAPLESION Leitbildes habe ich persönlich mitgewirkt und großen Wert auf die Grundlegung gelegt, das biblische Zeugnis von Jesus Christus. Dieses Zeugnis hat Geschichte gemacht, wie die reichhaltige diakonische Tradition der AGAPLESION Mitgesellschafter in den Einrichtungen zeigt. Schon seit mehr als 150 Jahren hat diese Kultur Menschen geprägt und Menschen haben sie geprägt.“

20 %, im ländlichen Raum manchmal nur bis zu 2 %. Die Zusammenarbeit mit Menschen, denen nicht von Haus aus eine „christlicher Kultur“ bekannt ist, war und ist unerlässlich. Deshalb war bereits zu „DDR-Zeiten“ eine kulturelle Atmosphäre nötig, die keine Macht ausübt, sondern Menschen ins Gespräch bringt. Die christlich-diakonische Grundlage der AGAPLESION gAG bietet dafür beste Voraussetzungen. Die Rückbesinnung auf diese Grundlage ist unerlässlich, denn sie erzählt von einem Gott, der die Beziehung zum Menschen sucht und dabei keinen Zwang ausübt.

Von 2019 bis 2023 begleitete ich als Pastor christliche Gemeinden in Umbruchsituationen. Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass die Rückbesinnung auf die christlichen Grundlagen alle stärkt, die Glaubenden und die Suchenden gleichermaßen. Diese Rückbesinnung kann auch die stärken, die einfach nur als Gast dabei sind. Und es ist nicht so, dass Christen dabei einfach abgeklärt „im Glauben“ stehen. Auch ich bin wiederholt im Leben ganz am Anfang gewesen und musste neu entdecken, was Vertrauen zu Gott bedeutet.

Auf diesem Weg gibt es keine bessere Motivation als einen Dienst für die Menschen, die Hilfe und Unterstützung benötigen. Denn christliche Kultur ist immer Zuwendung. Gott wendet sich dem Menschen zu. Der Mensch wendet sich dem Mitmenschen zu. Würde sich eine Organisation nur damit beschäftigen zu überleben, dann hätte sie keine Verheißung. Aus christlicher Sicht würde ich sagen, das ist dann „kulturlos“ oder ein Zeichen des Unglaubens, denn „wer sein Leben behalten will, der wird's verlieren“. So heißt es bei Jesus. Deshalb ist für mich die Trias „Vertraue Gott. Liebe deinen Nächsten. Achte auf dich selbst.“ wie ein Dach auf dem Haus. Unverzichtbar für ein gutes Miteinander und einen Dienst für Menschen, der die Menschen nicht im Regen stehen lässt. Unverzichtbar für ein Unternehmen wie AGAPLESION.

**Liebe Deinen Nächsten.
Vertraue Gott.
Achte auf Dich selbst.**



Seit Sommer 2023 bin ich Aufsichtsratsvorsitzender der AGAPLESION gAG. Vorher gehörte ich bereits zehn Jahre diesem Gremium an. Seit 20 Jahren durfte ich in verschiedenen diakonischen Aufsichtsgremien mit-tun. Bereits 1983 absolvierte ich als Theologiestudent ein Pflegepraktikum im damaligen Bethanien Krankenhaus Chemnitz. Mich faszinierte immer der Weg der gemeinnützigen diakonischen Unternehmen. Einerseits die zentrale Aufgabe der Diakonie, den Mitmenschen hingebungsvoll zu be-gegen, und andererseits, mit knappen Ressourcen so verantwortungs-voll umzugehen, dass sich die Rahmenbedingungen für Mitarbeiter:innen, Patient:innen und Bewohner:innen gleichermaßen positiv entwickeln. Ohne einen guten Schuss Segen Gottes ist das vermutlich gar nicht möglich.

Für unsere Gesellschaft sehe ich darin ein Zukunftsmodell. Wo die Res-sourcen knapp werden, verliert der Mensch allzu schnell an Bedeutung. Dabei verschließe ich nicht die Augen. Der ökonomische Druck auch auf unsere Einrichtungen ist enorm. Gerade deshalb müssen wir bei unserer Tradition bleiben und leisten zugleich einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag. Was wäre unser Gesundheitswesen ohne den Einfluss diakonischer Unternehmen? Es besitzt gesellschaftliche Relevanz, dass wir bei unse-ren Grundlagen bleiben. Denn es braucht uns als prägende Kultur für ein Gesundheitswesen, das Räume zum Leben und zur Genesung bietet. „Vertraue Gott. Liebe deinen Nächsten. Achte auf dich selbst.“ ist deshalb für mich ein Erfolgsprogramm. Die Dividende wird dabei nicht auf Bank-konten landen, sondern in den Herzen der Menschen. //



Kultur von A bis Z
Begriffe und Gedanken
zum Weiterdenken

ein THEMA BEGRIFFE viele

A // Agilität Gewandtheit, Vitalität und Beweglichkeit. Es ist eine Form der Zusammenarbeit, um flexibler auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen reagieren zu können. Durch agile Methoden, Prinzipien, Werte und Haltungen wird proaktiver Wandel gestaltet. Die Unternehmenskultur soll heute Agilität im Sinne innerer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit positiv fördern. **Wo gelingt es Ihnen, sinnvollerweise agil zu sein, wo nicht?**

B // Beziehungen meint die Verbindungen zwischen Einzelnen und Gruppen. Die Kultur eines Unternehmens verbindet Menschen und hat besonderen Einfluss auf deren Wohlergehen, Motivation und Arbeit. AGAPLESION weiß um die große Bedeutung von Beziehungen und hält entsprechend dem Leitbild drei Beziehungsdimensionen für essenziell: die zu anderen Menschen, zu sich selbst und zu Gott. **Welche Beziehungen werden in Ihrem Unternehmen besonders betont?**

Botschafter Eine gute Unternehmenskultur führt Menschen zusammen und fördert gute Beziehungen. Im besten Falle ist die Kultur so authentisch und begeistert Mitarbeiter so sehr, dass sie aus voller Überzeugung Markenbotschafter werden. **Wie begeistert sind Sie von Ihrem Unternehmen?**

C // Cultural Fit Einzelne Mitarbeiter und ein Unternehmen sollten „matchen“. Das ist, wie beim Dating, die beste Voraussetzung, dass aus der Sache was wird, und sich eine gute (Arbeits-)Beziehung entwickelt. Insofern macht es Sinn, dass bei einem Bewerbungsgespräch genau geschaut wird, ob sich Bewerberinnen und Bewerber mit der Unternehmenskultur identifizieren können. **Was ist Ihr „Match“ mit Ihrem Unternehmen?**

Corporate Identity Stellen Sie sich ein Unternehmen als einen Menschen mit ganz bestimmten Charakteristika vor. So könnte man Corporate Identity kurz und knapp erklären. Es ist das Selbstbild, das ein Unternehmen von sich hat. CI ist die Summe vieler Einzelaspekte, die von der Unternehmenskommunikation (Corporate Communication) über das Verhalten gegenüber Dritten (Corporate Behaviour) bis hin zur visuellen Gestaltung (Corpo-

rate Design) reichen. **Finden Sie, dass die CI Ihres Unternehmens zur tatsächlich erfahrbaren Unternehmenskultur passt?**

D // Diakonie geht auf das griechische Wort *diakonía* (Dienst) zurück, bezieht sich auf das Gebot der Nächstenliebe und äußert sich institutionell in den sozialen Diensten der evangelischen Kirchen in Deutschland. **Was verbinden Sie mit Diakonie?**

Diversität Menschen sind einzigartig, was ihre Herkunft, Religion, Weltanschauung, Sexualität und Lebensentwürfe betrifft. Für ein Unternehmen kann das eine echte Bereicherung sein. Es kommt darauf an, trotz aller Unterschiede ein gemeinsames Ziel in den Fokus zu stellen. **Welches Ziel hat Ihr Unternehmen, auf das alle hinarbeiten?**

E // Eisbergmodell Von der Masse eines Eisbergs ragt nur ca. 10 Prozent aus dem Wasser, 90 Prozent bleibt verborgen. Bei der menschlichen Kommunikation stehen die Worte, die wir sprechen, und unsere non-verbale Kommunikation in einem ähnlichen Verhältnis. Dieses bekannte Kommunikationsmodell ist insbesondere für Führungskräfte relevant. Das, was sie sagen, muss sich in ihren Taten, Worten, in ihrer Mimik und Gestik widerspiegeln. Sonst erleiden sie Schiffbruch. **Steht, was Sie sagen, mit Ihrem Tun, Denken und Wollen in Einklang?**

Ethik (griech.) Lehre vom guten Verhalten. Die Aufgabe der Ethik ist, Regeln des Zusammenlebens und -arbeitens zu reflektieren und zu entwickeln. Mit den Regeln kann jeder besser entscheiden: Was ist gut und was ist schlecht? Was ist richtig und was ist falsch? Ab und an müssen die Regeln selbst auf den Prüfstand und neu überdacht werden, beispielsweise wenn es zu ethischen Konflikten kommt, oder eine „Überregulierung“ Neues zu ersticken droht. **Welche Rolle spielt Ethik in Ihrem Unternehmen und gibt es dafür bestimmte Strukturen?**

F // Feedback bedeutet eine Rückmeldung geben, die dem Gegenüber helfen kann, etwas über sich selbst zu erfahren, das ihr:ihm selbst nicht bewusst ist. Feedback gibt man am besten nur mit Er-

laubnis der jeweiligen Person und dann wertschätzend mit der WWW-Formel. **Wahrnehmung schildern:** „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“. **Wirkung erläutern:** „Das hat für mich zur Folge, dass ...“. **Wünsche formulieren:** „Ich würde mir wünschen, dass...“. Unternehmenskultur zu fördern bedeutet, eine positive Feedbackkultur zu entwickeln. **Wo haben Sie das letzte Mal ein gutes Feedback gegeben?**

Feierkultur Eine Unternehmenskultur hat viele Facetten. Dazu gehört die Art und Weise, wie zusammen gefeiert wird. Sind die Feiern gut besucht oder sind alle total sorry, weil sie schon anderweitig verplant sind? Wird nur gelacht, wenn die Führungskraft die Mundwinkel nach oben zieht? Oder wird gar nicht gefeiert, weil nur Leistung zählt? **Feiern Sie gern mit Ihrem Team?**

G // Growth Mindset, auch „Wachstumsdenken“. Beschreibt eine Denkweise, bei der man davon überzeugt ist, seine Fähig- und Fertigkeiten stetig weiterentwickeln zu können und Fehler und Niederlagen als Chancen und Lehren zu sehen. Der Gegenpart zu einem Growth Mindset ist das Fixed Mindset. Dann muss alles am besten so bleiben, wie es ist. **Wie offen sind Sie für Weiterentwicklungen in Ihrer Unternehmensumgebung?**

Gemeinschaft betont die Nähe und Vertrautheit menschlichen Zusammenwirkens und -lebens. Aufgrund des Zugehörigkeitsgefühls steht sie im Gegensatz zur anonymen Massengesellschaft und selbstzentrierten Individualisierung. Auch Organisationen, die zielgerichtet und funktional arbeiten brauchen eine „Brise“ Gemeinschaft, um das Betriebsklima oder die Zusammenarbeit im Team positiv zu beeinflussen. Diakonische Gemeinschaften verstehen ihren „Dienst“ vom christlichen Verständnis her und haben lange Zeit diakonische Unternehmen diesbezüglich geprägt bzw. prägen diese in neuen Formen. **Fühlen Sie sich in Ihrem Unternehmen auch menschlich „dazu“ gehörend?**

H // Haltung Die innere Grundeinstellung, die das Denken und Handeln von Menschen prägt, nennen wir Haltung. Doch auch Unternehmen haben eine Haltung, eine Meinung und einen Standpunkt zu bestimmten Themen. Menschen möchten wissen, wie ein Unternehmen „tickt“, sie wollen wissen, mit wem sie es zu tun haben. „Haltung“ sollte fester Bestandteil einer Unternehmenskultur sein. **Bei welchem Thema decken sich Ihre persönliche und die Haltung Ihres Unternehmens zu einem Thema? Bei welchem nicht?**

Herkunft, soziale Abstammung. Bestimmter sozialer, nationaler, kultureller Bereich, aus dem jemand herkommt. In Unternehmen arbeiten heute oft Menschen aus sehr unterschiedlichen Herkunftskulturen zusammen. Eine gemeinsame Unternehmenskultur muss beides leisten: Offenheit fördern und Unterschiede integrieren. Dabei sind gemeinsame Werte, Standards und Grundorientierungen wichtig. **Worin unterscheidet sich Ihre Herkunftskultur von der Kultur Ihres Unternehmens, wo bestehen Gemeinsamkeiten?**

I // Innovationen Es gehört eine gehörige Portion Mut dazu, wenn Unternehmen Innovationen fördern. Wenn's dumm läuft, hat man eine Menge Geld in den Sand gesetzt. Andererseits bringen uns Innovationen weiter und heben uns von der Konkurrenz ab. Ob ein Unternehmen innovativ arbeitet und Innovationen vorantreibt, verrät uns demnach viel über die Unternehmenskultur. **Dürfen Sie eigene Ideen einbringen und weiterentwickeln?**

J // Jesus Für Christen der versprochene Retter, der die Schuld der Welt auf sich nahm und den Weg für ein Leben in guten Beziehungen mit Gott und den Mitmenschen frei machte. Diakonische Unternehmen haben den Anspruch, ihr Handeln nach seinem Vorbild auszurichten. Von ihnen erwarten viele Menschen „mehr“ als von anderen Dienstleistern, beispielsweise in Punkte „Nächstenliebe“, Transparenz oder Glaubwürdigkeit. **Was erwarten Sie von christlichen Unternehmen? Wie gehen Sie mit solchen Erwartungen um?**

K // Kommunikation Eine gute Unternehmenskultur spiegelt ein vertrauensvolles Miteinander und eine offene Kommunikation wider, die auch in schwierigen Situationen wertschätzend bleibt. **Wird Ihre Kommunikation als wertschätzend wahrgenommen?**

Konflikte sind Bestandteil des menschlichen Lebens. Sie haben einen schlechten Ruf, weil sie oft Gewalt, Schmerzen, Leid und gar Tod mit sich bringen. Konflikte sind aber nicht immer und grundsätzlich schlecht. Es besteht die Annahme, dass sie für einen sozialen Wandel unabdingbare Begleiterscheinungen im gesellschaftlichen Zusammenleben sind. Manche Konflikte bewirken Positives, allerdings nur, wenn sie irgendwann „gelöst“ werden. **Kennen Sie Konflikte in Ihrer Arbeitsumgebung, die „chronifiziert“ (und damit auf Dauer schädlich) sind?**

L // Leadership Die deutsche Übersetzung ist etwa: Führung als Person. Es geht um inspirierende Führungskräfte, die ihre Teams mit ihrer Vision von der gemeinsamen Arbeit und dem gemeinsamen Ziel überzeugen. Ihre Worte, Gesten und ihr Handeln gründen auf bestimmten Werten und Grundannahmen. Das ist keine leichte Aufgabe. Aber man kann sie lernen. **Werden Führungskräfte in Ihrem Unternehmen fortgebildet?**

Leitbild Ausdruck des Selbstverständnisses eines Unternehmens. Es kann Bindung zwischen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern erzeugen. Gleichzeitig macht es die Übereinstimmung von Theorie und Praxis überprüfbar. Wie der Name selbst aussagt, ist seine Aufgabe zu leiten und Orientierung zu geben. Es lädt ein, die Unternehmenskultur mithilfe bestimmter Inhalte und Vorstellungen zu prägen. **Haben Sie Ihr Leitbild schon einmal im Blick auf Ihren Berufsalltag reflektiert?**

Lernen meint den absichtlichen oder beiläufigen Erwerb von Wissen und Fähigkeiten. Durch neue Erfahrungen und Einsichten verändert sich das menschliche Denken, Handeln und Fühlen. Das Lernen ist auch für Organisationen eine wichtige Voraussetzung, um sich neuen Lebensumständen und einer sich verändernden Umwelt anpassen zu

können. Eine gute Unternehmenskultur entwickelt und fördert eine Lernkultur. **Wo geschieht das in Ihrem Umfeld?**

M // Marke Kann ein Name, ein Logo oder ein besonderer Bekanntheitsgrad eines Unternehmens sein. Noch wichtiger ist jedoch, was eine Marke in Menschen auslöst. Eine Marke ist dann erfolgreich, wenn sie es in die Köpfe und das Leben vieler Menschen schafft. Dort angekommen, schafft sie Mehrwert für Unternehmen. **Was verbinden Menschen im Allgemeinen mit Ihrer (Dach-)Marke?**

Mitsprache bedeutet Entscheidungen mit treffen zu können. In der Arbeitswelt spricht man von formaler Mitbestimmung, wenn die gleichberechtigte Mitwirkung von Arbeitnehmer-Vertretern an unternehmenspolitischen und geschäftsführenden Entscheidungsprozessen in Form von Informations- und Vorschlagsrechten gewährleistet ist. Im diakonischen Kontext gibt es die besondere Form der gewählten Mitarbeitervertretung (MAV), um berufliche, soziale und wirtschaftliche Belange von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern. **Welche Mitsprachemöglichkeiten nehmen Sie wahr?**

Motivation Es kommt vor, dass Mitarbeiter:innen einen 0-8-15-Job und Dienst-nach-Vorschrift machen. Für ein Unternehmen ist diese innere Kündigung fatal, es ist auf motivierte Menschen angewiesen, die gern zur Arbeit kommen und sich weiterentwickeln wollen. Die intrinsische Motivation hat ein Mensch selbst in der Hand (z. B. die persönliche Haltung, Wahrnehmen der eigenen Verantwortung), eine extrinsische Motivation wird durch das Unternehmen beeinflusst (z. B. Arbeitsumgebung, Benefits etc.). **Wie motiviert sind Sie?**

N // New Work In unserer Gesellschaft sind neue Arbeitsweisen gefordert, die unter dem Schlagwort New Work subsumiert sind. Dazu gehören Flexibilität, flache Hierarchien, Agilität, Digitalisierung, Individualität und neue Bürokonzepte. **Geht Ihre Unternehmensentwicklung darauf ein?**

O // Organisationsentwicklung Die Welt dreht sich ständig weiter, verändert sich. Insofern muss sich auch ein Unternehmen den äußeren Gegebenheiten anpassen und neue Antworten finden. Es macht wenig Sinn, auf dem Status quo zu beharren. Das bedeutet nicht, dass sie sich eine Organisation 180 Grad drehen muss. Es kommt darauf an, die eigenen Kompetenzen kontinuierlich ins Hier und Heute zu übersetzen, ohne die Identität zu verlieren. **Hat Ihr Unternehmen das geschafft?**

P // Präsenz oder online In vielen Unternehmen wird heutzutage immer öfter „online“ miteinander kommuniziert oder auch gearbeitet. Bei manchen Tätigkeiten ist das nicht möglich, beispielsweise in der Pflege. Dort, wo „online“ „präsent“ ersetzt, ergeben sich sicherlich Chancen (kürzere Absprachen, weniger Wege, schnellere Kommunikation), aber es geht auch etwas verloren (Gestik, Mimik, Kontext, ein Gefühl für Raum und Ort, Bewegung, zufällige Begegnung etc.). **Wie gestalten Sie eine persönliche Kommunikation in Ihrem Unternehmen?**

Q // Qualität Der Erfüllungsgrad von Anforderungen, d. h. festgesetzten positiven Eigenschaften und Merkmalen an ein Produkt oder eine Dienstleistung. Eine gute Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Faktor für die Sicherstellung von Qualität, da sie Nachlässigkeit, falsche Prioritäten, Verschwendung, sowie individuelle Fehler durch allgemein anerkannte und praktizierte Haltungen zu vermeiden sucht. **Welches Qualitätsverständnis prägt Ihre Unternehmenskultur?**

R // Remote Work Homeoffice, Mobiles Arbeiten, Remote Work: Mitarbeiter müssen heutzutage nicht zwingend im Büro bei ihrem Arbeitgeber arbeiten. Sie können ihren Arbeitsplatz mehr oder weniger frei wählen, in den eigenen vier Wänden, im Ausland, im Zug. Das trägt zur Work-Life-Balance bei, kann aber auch ein Team auseinanderbringen, wenn der persönliche Kontakt fehlt. In jedem Fall zeugt das Angebot von Vertrauen. **Wie stehen Sie zu Remote Work?**

S // Siezen Siezt Du noch oder duzt Du schon? Wie die Menschen in einem Unternehmen miteinander sprechen, verrät viel über die Unternehmenskultur. Natürlich bedeutet ein „Du“ nicht zwingend, dass alle gut miteinander auskommen. Aber ob die Ansprache steif, locker, oder streng, freundlich oder dominant, einladend ist, trägt erheblich zur Stimmung bei. **Wie spricht man in Ihrem Unternehmen miteinander? Würden Sie Ihre Führungskraft gerne duzen?**

T // Transparenz Niemand wird gern vor vollendete Tatsachen gestellt. Man wünscht sich, frühzeitig über Veränderungen informiert zu werden und Nachfragen stellen zu können. Das gilt im Alltag wie auch im Berufsleben. Mitarbeiter:innen wollen wissen, was und aus welchen Gründen in Zukunft auf sie zukommt. Ob Führungskräfte Entscheidungen transparent mitteilen, beeinflusst ganz entscheidend, ob ein Unternehmen vertrauenswürdig ist. **Wie werden Entscheidungen bei Ihnen kommuniziert?**

V // VUCA BANI Beide Kunstworte bilden jeweils eine Aneinanderreihung der ersten Buchstaben von englischen Nominativen und Adjektiven: VUCA steht für volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität). Das zuletzt erfundene BANI steht für brittle (brüchig), anxious (ängstlich), non-Linear (nicht-linear) und incomprehensible (unbegreiflich). Auf den Zustand der Welt können wir immer weniger Einfluss nehmen! Sie ist viel zu komplex und unvorhersehbar geworden. **Wie ermutigt und befähigt Sie Ihre Organisation in einer solchen Welt zukunftsorientiert zu arbeiten?**

W // Werte Unternehmenswerte sind Ausdruck der Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, arbeiten und wahrgenommen werden. In Leitbildern werden meist gemeinsame Werte zur Orientierung genannt. Das gelingt einmal besser und einmal schlechter. **(Wie) interpretieren Sie die Werte Ihres Unternehmens?**

X // Xenophilie Der Begriff steht für Fremdenfreundlichkeit. Fremden oder Fremdem wird mit Offenheit begegnet. Das Gegenteil ist *Xenophobie*. In einer global vernetzten Gesellschaft ist ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander Grundlage jeder positiven Entwicklung. **Wie offen ist Ihr Unternehmen für „Fremde(s)“?**

Y // Generation Y Die sogenannten Millennials („Jahrtausender“) sind die Generation, die in den frühen 1980er bis zu den späten 1990er Jahren geboren wurden. Sie stehen exemplarisch für viele weitere Generationen, die in einem Unternehmen zusammenarbeiten. Eine gute Unternehmenskultur sollte für alle Generationen „andockfähig“ sein. Das ist eine echte Herausforderung! **Erleben Sie, dass die Unternehmenskultur von allen Generationen mitgestaltet wird?**

Z // Zuwendung Die Standards im Gesundheitswesen sind sehr hoch. Neben besonders guter Medizin und Pflege wollen christlich-diakonische Unternehmen sich den Menschen ganzheitlich zuwenden. Das wirkt sich direkt auf die Unternehmenskultur aus, bei der eine gute, vertrauensvolle Kommunikation sowie die körperlichen, emotionalen und seelischen Bedürfnisse der Menschen im Mittelpunkt stehen. **Wie kommunizieren Sie mit Ihren Kunden?**

Impressum

AGAPLESION gemeinnützige Aktiengesellschaft
Ginnheimer Landstraße 94
60487 Frankfurt am Main

Redaktion: Prof. Dr. Holger Böckel (Leitung),
Franziska Bechtel, Carina Dahlem, Sebastian Wenz

Layout und Grafik: Birgit Nöpper

Redaktionsschluss: Februar 2024

Auflage 2.500



Klimaneutral gedruckt auf FSC Papier

Hinweise:

Gendern: Wir respektieren die Vielfalt von Lebensentwürfen und kulturellen Prägungen. Dazu gehören auch Fairness und Gleichberechtigung im Blick auf das Verhältnis von Frauen und Männern sowie von Menschen mit unterschiedlichen sexuellen Orientierungen sowie geschlechtlichen Identitäten. Ob das Anliegen der Gleichbehandlung aller Geschlechter bzw. Identitäten mittels orthographischer Mittel zum Ausdruck gebracht werden soll, ist allerdings nach wie vor umstritten. Wir haben uns deshalb entschieden, auch an dieser Stelle Vielfalt zu bejahen. Daher stellen wir es selbstverständlich unseren Autorinnen und Autoren, den Interviewpartnern, aber auch uns frei, das von einer großen Mehrheit gebrauchte genderneutrale Maskulinum oder Formen des so genannten „Genderns“ zu wählen: Beidnennung, Neutralisierung oder Gender-Zeichen. Maßgeblich für uns ist in jedem Fall, dass Sprache möglichst verständlich, lesbar und zugänglich sein sollte.

Fotos: Falls nicht anders gekennzeichnet, hat *das Kraftbild Schweiger & Cajanin GbR* die Fotos für AGAPLESION fotografiert bzw. stammen sie von den Einrichtungen. Die Gastautorinnen und -autoren haben uns Porträtbilder zur Verfügung gestellt.

Alle Ausgaben von **AGAPLESIONWISSEN:**

www.agaplesion.de/gesundheitskonzern/presse/download

AGAPLESION
gemeinnützige Aktiengesellschaft

Ginnheimer Landstraße 94
60487 Frankfurt am Main
willkommen@agaplesion.de

www.agaplesion.de

