

## **Unternehmenskultur in der Diakonie – ein ostdeutsches Beispiel**

Vortrag zur Tagung „Doing culture“ am 24.10.2016 in Rummelsberg (bearbeitete Fassung)  
Dr. Michael Bartels (Pommerscher Diakonieverein e.V., Greifswald)

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Anfrage zu dieser Tagung war verbunden mit dem thematischen Vorschlag „Diakonische Unternehmenskultur – ein ostdeutsches Beispiel“. Ich habe damals, weil mir das spontan etwas besser gefiel, durch eine kleine Umstellung daraus das Thema „Unternehmenskultur in der Diakonie – ein ostdeutsches Beispiel“ gemacht. „Diakonische Unternehmenskultur“ oder „Unternehmenskultur in der Diakonie“ – das hört sich zwar ziemlich gleich an, aber es sind genau genommen doch unterschiedliche Themen – hoffentlich nicht Gegensätze.

### **I Diakonische Unternehmenskultur oder Unternehmenskultur in der Diakonie**

Ich persönlich gehöre zu denen, die bei dem Begriff diakonische Unternehmenskultur immer etwas Skepsis befällt, wohingegen Unternehmenskultur in der Diakonie mir als ein interessantes, anregendes, oft sogar humorvoll inspirierendes Thema erscheint. Jedenfalls immer dann, wenn es gelingt, die landläufige Definition von Kultur als „So machen wir das hier“ in ein konkretes, z.B. regionales oder trägerbezogenes „So moken wi dat hier“ zu übersetzen. Wir im Pommerschen Diakonieverein haben an solchen reflexiven Betrachtungen schon einige Freude gehabt und hoffentlich auch einiges gelernt. D.h. Kultur ist bei uns vorrangig ein Begriff der Reflexionsebene und nicht der Programmatik.

Insofern ist auch das ostdeutsche Beispiel, das heute auf dem Programm steht, kein Konzept, das in irgendeinem Handbuch abgelegt ist, sondern mehr die Perspektive, die ein einzelner Theologe aus dem Nordosten Deutschlands zu diesem Thema einnimmt. Dieses Beispiel soll denn auch möglichst wenig auf Verallgemeinerungen aufbauen oder abzielen, die sich mit bestimmten Regionen (Ostdeutschland) oder einer bestimmten kirchlichen Situation („Säkularisierung“ o.ä.) verbinden. Es sind vor allem exemplarische Wahrnehmungen, in denen für mich persönlich eine langjährige kirchlich-diakonische Tradition ebenso eine Rolle spielt wie andere „Kulturfaktoren“, die aus dem regionalen Kontext kirchlicher und nichtkirchlicher Mitarbeiter/innen eingebracht werden. Wir verleihen (gerade 2016, 25 Jahre nach der Wende) Kronenkreuze an Mitarbeiter/innen, die früher vielleicht einem Kollektiv der sozialistischen Arbeit angehörten. Wir schreiben Glückwunschkarten an Kinder von Mitarbeitenden, die konfirmiert werden aber nicht an Jugendliche, die Jugendweihe feiern. Die Renaissance der Feiern zum Internationalen Frauentag ist beachtlich, und: wir haben den Reformationstag als gesetzlichen Feiertag in M.-V. – auch wenn der größte Teil der Bevölkerung fest der Meinung ist, dass dieser Tag wegen Halloween arbeitsfrei ist. Das sind nur mal ein paar kulturelle Blitzlichter aus dem Umfeld.

### **II Echt oder unecht: Glaubwürdigkeit und Authentizität**

Zur Annäherung an das, was mir im Nachdenken über die Kultur in diakonischen Unternehmen wichtig ist, möchte ich mit einigen Beispielen einsetzen, die vordergründig erst einmal gar nichts mit der diakonischen Realität zu tun haben:

(1) Felix Dadajew ist der letzte noch lebende Doppelgänger Stalins, der vom Diktator selbst in den 50er Jahren ausgewählt wurde, um statt seiner in der Loge der Oper zu sitzen, oder auf dem Rücksitz einer Limousine den Staatschef zu doubeln. Es ist nicht der echte Stalin, sondern nur einer, den die Menschen dafür halten sollten.<sup>1</sup>

(2) Über Elvis Presley ist die schöne Geschichte bekannt, dass er an einem Wettbewerb in Las Vegas teilnahm, bei dem Elvis Presley Doubles darum wetteiferten, wer dem Original am nächsten komme. Elvis, der *echte* Elvis, ist in diesem Wettbewerb (nur) vierter geworden, d.h. drei unechte „Elvisse“ wurden als authentischer eingeschätzt.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Sagatz

<sup>2</sup> Vgl. Wachtel

Echt/unecht, authentisch/nichtauthentisch – diese Frage tritt in unserer Welt gar nicht so selten auf. Und sie bezieht sich auch nicht nur auf Personen. In der Tourismusbranche wird ein Konzept, das darauf abzielt „Theater für Touristen“ zu spielen als Ethnotourismus gepriesen – d.h. einheimische Kultur begegnet Reisenden dann in Form einer Inszenierung.<sup>3</sup> Es geschieht eine Inszenierung von Erlebniswelten oder Dienstleistungen, weil *der Kunde* dies nachfragt und dafür zahlt. Viele Einkaufstempel funktionieren nach diesem Prinzip.

Es ist vielleicht ein bisschen billig, aus moralischer Höhe diejenigen zu kritisieren, die solche vorgegaukelten Welten zu ihrem Gelderwerb instrumentalisieren. Es kann eben sogar sein, dass der Kunde/die Kundin auf diese Weise ein intensiveres Erlebnis der Dienstleistung erfährt. Das führt mich zu einer etwas provokanten Überlegung: Stellen Sie sich vor, Sie möchten sich rein privat als Investor für eine Pflegeeinrichtung betätigen (weil da angeblich Geld zu verdienen sein soll) – und zwar fern von irgendeiner Trägerschaft der Diakonie oder Caritas und auch völlig unabhängig von irgendwelchen Zuordnungen des Unternehmens oder der Zugehörigkeit der Mitarbeitenden zu einer Kirche. Und Ihr Konzept besteht darin, eine besondere kirchlich-religiöse Welt zu installieren, die zwar letztlich ein Fake ist, ein kirchliches Disneyland, aber perfekt umgesetzt: Der Eingangsbereich ist einer Kapelle nachempfunden, die Mitarbeitenden sind in einem corporate design eingekleidet, das an Mönche oder Diakonissen erinnert. Mit Weihrauch wird nicht gespart, durch das Haus hallen gregorianische Gesänge, die Architektur ist so angelegt, dass die Flure den Charakter eines Kreuzgangs haben, geistliche Kunst ist integriert usw. usf.

Wie würde solch ein Angebot von den Kunden angenommen werden? Wenn es perfekt inszeniert wird, könnte es sein, dass dieses Angebot sogar *besser* angenommen wird und *eher* als ein kirchlich-diakonisches Haus angesehen wird als das Pflegeheim der „offiziellen“ Diakonie, das sich gleich um die Ecke herum befindet, das das Kronenkreuz trägt und in dem vielleicht sogar alle Mitarbeitenden einer ACK-Kirche angehören? Oder ist und bleibt es nicht doch eine Scheinwelt, die durch die wahre eventuell fehlende christliche Zuwendung entlarvt würde? Ich will dazu keine Prognose abgeben, halte aber noch einmal fest, dass die Inszenierung von Dienstleistungen – auch in unserem Organisationsrahmen – eine ganz große Bedeutung haben kann und dass die Frage der Echtheit und des Authentischen damit in ein irritierendes Umfeld geraten kann. Denn es ist ein Kennzeichen unserer Zeit, dass manche Inszenierung echter wirken kann als das Echte.

### **III Authentizität als Kennzeichen von Unternehmen ?**

Wir begeben uns jetzt aus der die Kundenperspektive – obwohl sie ja wirtschaftlich für uns absolut bedeutend ist – heraus und wenden uns denen zu, die als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv die Dienstleistung erbringen. Stellen Sie sich vor, Sie wären nicht der Kunde/die Kundin, die in eine Scheinwelt abtaucht, sondern als Mitarbeiter/in jemand, der/die solch eine Scheinwelt mit am Leben erhält. Es gibt Unternehmensberater, die das nicht vorrangig als Problem sehen, sondern genau als die Anforderung, die das Arbeitsleben heute stellt. Rainer Niermeyer z.B. ist der Meinung, dass „jedermann dafür bezahlt wird, auf professionelle Art und Weise seine Rolle wahrzunehmen. ... In jedem Falle“, so Niermeyer weiter, „geht es um das, was nach außen scheint und wirkt. Dies ist das für den beruflichen Erfolg im Wesentlichen Relevante. Im Arbeitsleben liefert der oder die Einzelne dann seine/ihre „Performance“ ab: „Die ganze Welt ist eine Bühne, und wir sind die Schauspieler, wie Shakespeare es ausdrückt.“ Es überrascht nicht, dass in dieser Logik der „authentische Selbstausdruck als unangebracht“, das Authentische sogar als schädlich, als Schwäche angesehen wird, weil es einen verwundbar macht.<sup>4</sup>

Von solcher Art Managementtheorie werden die meisten in der Diakonie wahrscheinlich eher wenig wissen wollen. Ich habe diese Stimme hier aber mit einfließen lassen, weil daran zwei Dinge deutlich werden:

---

<sup>3</sup> Vgl. Fischer

<sup>4</sup> Vgl. Müller, M. U.

- Zum einen: Inszenierung und Authentizität sind nicht einfach als Gegensätze zu postulieren, darüber sind sich übrigens auch weitgehend alle einig, die das Wesen der Authentizität ergründen wollen.<sup>5</sup>
- Zum anderen fordert die pointierte Position Niermeyers eine Auseinandersetzung oder sogar eine Gegenrede zur Verteidigung der Authentizität geradezu heraus, selbst wenn Authentizität immer mit Anteilen von Inszenierung verbunden bleiben sollte.

#### IV Authentizität als Kulturanforderung der Diakonie

Wenn wir uns in diesem Kreis im Großen und Ganzen einig darüber sind oder sein sollten, dass Authentizität von uns in den diakonischen Angeboten generell als ein wichtiges Anliegen gesehen wird, dann beeinflusst das natürlich unser Reden und Denken über das, was wir unter Unternehmenskultur in der Diakonie verstehen. Dahinter steht die Frage, ob der christliche Glaube oder die christliche Religion jemals ohne den Gedanken der Authentizität auskommen könnte. Authentizität ist in den uns bestimmenden Zusammenhängen von christlichem Glauben und einem entsprechenden Handeln in der Welt eine der Grundlagen dafür, dass überhaupt über Unternehmenskultur in der Diakonie nachgedacht werden kann. Oder anders ausgedrückt: Unternehmenskultur in der Diakonie lebt davon, dass ein Authentischsein der Organisationsmitglieder nicht nur theoretisch als erstrebenswert akzeptiert wird, sondern dass praktisch eine *Kultur der Authentizität* gelebt wird. Meine eigentliche These lautet deshalb: Wenn es gelingt, eine Kultur der Authentizität zu leben, dann ist Authentizität letztlich unsere Kultur.

Man muss, glaube ich, kein Pessimist sein, wenn man registriert, dass wir in unserer Zeit und in vielen Lebensbereichen jedoch gerade von dem Problem *fehlender* Authentizität von Personen, Organisation und Institutionen (Politik, Institutionen, Unternehmen) umgeben sind. Oder umgekehrt gesagt: dass die knappe Ressource der Authentizität unwahrscheinlich wertvoll geworden ist, die „härteste Währung“ gewissermaßen, die man im Umgang mit Personen und auf der Beziehungsebene von Organisationen einsetzen kann. Authentizität könnte ein Schlüssel für Akzeptanz, für Zustimmung und Identifikation sein. Wir fühlen uns bei diesem Gedanken vielleicht erst einmal bestätigt, weil wir uns an Wort und Leben Jesu Christi orientieren, also eigentlich einem idealen Leitbild von Authentizität. Nirgendwo anders ist solch ein starkes Vorbild an Übereinstimmung von Predigt des Evangeliums und christlichem Tun zu finden wie in der Person Jesu Christi. Gerade in der Diakonie, die für sich den Weg der *Nachfolge* beansprucht, kommt dies zum Ausdruck. Unser Bezugspunkt, der Orientierung gibt, stimmt. Aber Authentizität ist kein geistliches Programm und keine Philosophie, sondern die unbestechliche Frage an unsere eigene Lebensrealität. Und diese Realität muss man sehr differenziert betrachten, da wir uns auf unterschiedlichen Ebenen bewegen.

So sind z.B. Situationen, in denen bestimmte Sachverhalte oder Verhaltensweisen eskalieren, (Mobbing, Gewalt, Sexualdelikte etc.) elementare Kulturherausforderungen für Unternehmen. Weil sich daran zeigt, wieviel die eigenen proklamierten Maßstäbe wirklich reichen und ob man mit einem vergleichbaren Maß handelt bzw. reagiert, übrigens ganz besonders auch in dezentralisierten Kontexten: Gibt es im Unternehmen für alle bekannte und gleichermaßen (durch alle Hierarchieebenen hindurch) akzeptierte Spielregeln? Gibt es eine Art des Umgangs, die möglichst weit von Willkür und Unangemessenheit entfernt ist?

Eine weitere Kulturebene wird durch Personalentscheidungen berührt. Häufig denke ich hierbei an einen Satz aus dem Reformpapier Kirche der Freiheit: *„Eine einzige unaufmerksam durchgeführte Trauerfeier [zieht] einen höheren Imageschaden nach sich, als fünfzig glaubwürdige Trauerfeiern an Imagegewinn hervorbringen können.“*<sup>6</sup> Oder in unsere Realität übersetzt: Eine einzige Personalentscheidung kann eine große Anzahl an gut gemeinten geistlichen Angeboten konterkarieren und damit nicht nur uns selbst unglaubwürdig machen, sondern denen, die der Kirche fern stehen, den Zugang zur christlichen Religion erschweren.

<sup>5</sup> Nur am Rande sei darauf hingewiesen, dass die Abhandlung des kanadischen Soziologen Erving Goffman unter dem Titel *The presentation of self in everyday life* (z. dt. „Wir spielen alle Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag“) aus dem Jahr 1959 (!) aktueller und origineller ist als vieles andere, was über echt/unecht, glaubwürdig und authentisch zu lesen ist. Vgl. Goffman

<sup>6</sup> Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland, Kirche der Freiheit, S. 50

Sich diesen kulturellen Herausforderungen im Kontext unserer Unternehmen *konzeptionell* zu stellen, ist m.E. nur begrenzt möglich, da vor allem persönliche Haltungen und Einstellungen berührt sind. Eine Grundhaltung könnte hierbei z.B. eine freie Übertragung der „goldenen Regel“ sein: Führe so, dass Du von anderen nur das erwartest und verlangst, was Du selbst bereit bist, vorzuleben und zu leisten. Systematisch lässt sich ein punktuelles Bild davon, inwieweit die Führungskräfte einer Organisation diesem Anspruch gerecht werden, nur eingeschränkt (z.B. im Rahmen von Befragungen der Mitarbeitenden) erheben.

Mich interessiert an solchen Reflektionen nicht so sehr, in welchem Maße einzelne Personen jeweils schuldig werden können, sondern inwieweit sozusagen systemische Faktoren dazu beitragen, dass ganze Berufsgruppen (hierbei vor allem Diakone und Theologen) oder Kulturen in unserem diakonischen Kontext scheitern können. Das Leben einer Unternehmenskultur ist immer wieder ein Balanceakt, bei dem man nicht weiß, ob man sich angemessen verhält oder den richtigen Ton trifft. Eine elementare Bedeutung für die Kultur in unseren Unternehmen hat deshalb die Frage, ob wir als Führungskräfte selbst bereit sind, über unser Verhalten als Leitung zu reflektieren und Fehler einzuräumen.

Die Unternehmenskultur hängt insofern – ob man das will oder nicht – in entscheidendem Maße vom Verhalten der Führungskräfte ab.<sup>7</sup> Am ehesten entspricht dem Anspruch auf Transparenz, Glaubwürdigkeit und „Dienstgemeinschaft“ das Konzept des „servant leadership“, also das „Wirken von Führenden als Dienst am Geführten, mithin als dienendes Führen im Gegensatz zum beherrschenden Führen“.<sup>8</sup> Wenn ich mir persönlich in anderen diakonischen Unternehmen ein Bild davon machen würde, wie es um die jeweilige Unternehmenskultur bestellt ist, dann würde ich das daran festmachen, ob etwas von servant leadership spürbar ist, weniger an der Zahl der Gottesdienste und Andachten, weil ich allein daraus nicht erkennen kann, wie hoch der Grad von Inszenierung ist.

## **V Kirche und Authentizität im ostdeutschen Kontext**

Der Magdeburger Altbischof Noack sagte über die Kirche im Osten Deutschlands schon vor geraumer Zeit: „Wir müssen fröhlich kleiner werden und dabei wachsen wollen.“<sup>9</sup> Ich finde, dass in diesen Worten eine Verharmlosung der Probleme, in denen sich die Kirchen in Ostdeutschland und alle Organisationen, die mit ihnen zusammenhängen, befinden, zum Ausdruck kommt. Es ist nicht gerade leicht, über z.T. deprimierende Statistiken hinaus zu fundierten Einschätzungen darüber zu gelangen, welche Zustimmung und Ablehnung sich mit Kirche und christlicher Religion verbinden. Aber schon mit den (noch relativ objektiven) Statistiken kann es schwierig werden. Die jüngste Veröffentlichung der EKD-Statistiken kommt zu folgendem verbalen Fazit: *„Die Zahl der Austritte aus der evangelischen Kirche ging im Jahr 2015 gegenüber dem Vorjahr um rund 22 Prozent auf 210.000 zurück. Im selben Zeitraum gab es bundesweit rund 175.000 evangelische Taufen und 25.000 Aufnahmen. Die gegenüber dem Vorjahr rückläufige Mitgliederzahl ist nicht zuletzt auch auf den demographischen Wandel in Deutschland zurückzuführen: Im Jahr 2015 verstarben rund 350.000 Mitglieder der evangelischen Kirche.“*<sup>10</sup> Das hört sich erst einmal nicht ganz so dramatisch an: viel weniger Austritte, eine große Zahl von Taufen und Aufnahmen, lediglich gegen das Schicksal der demografischen Veränderungen ist eben kein Kraut gewachsen. Aber im Klartext bedeuten die jüngsten Zahlen: Den 175.000 Personen, die als Kinder oder Erwachsene getauft, d.h. neu aufgenommen wurden, stehen ca. 350.000 Verstorbene gegenüber, das ist eine demographiebedingte Differenz von 175.000. Den Wiederaufnahmen oder Wechseln aus anderen Kirchen in Höhe von 25.000 stehen an Austritten ungefähr 210.000 gegenüber, in der Differenz ca. nochmals 185.000. Der kirchliche Saldo macht also pro Jahr ca. 360.000 Menschen aus, das sind bei einer Gesamtmitgliederzahl von z.Z. noch 22,3 Mio. mehr als 1,6 % Aderlass im Jahr. Bei den evangelischen Bestattungen kann man erkennen, dass deren Zahl nicht nur durch evangelische Verstorbene

<sup>7</sup> Dazu eine Bemerkung des schon erwähnten Erving Goffman: *„Geschäftsführer [verbreiten] häufig eine Aura der Kompetenz und allgemeinen Übersicht über die Situation und verbergen so vor sich und anderen die Tatsache, dass sie ihre Stellung zum Teil dem Umstand verdanken, dass sie wie Geschäftsführer aussehen, aber nicht, dass sie wie Geschäftsführer arbeiten können.“* Goffman, S. 45

<sup>8</sup> Vgl. Servant leadership

<sup>9</sup> Vgl. Noack

<sup>10</sup> Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland, Ratsvorsitzender dankt Kirchenmitgliedern für Engagement

zusammenkommt, sondern anscheinend auch nichtkirchliche Personen enthält, für die diese Amtshandlung durchgeführt wurde.<sup>11</sup> Schön. Aber interessant ist auch, was die Nordkirchen-Arbeitsstelle „Kirche im Dialog“ im Sommer 2016 nach fünfjähriger Arbeit festgestellt hat. Demnach „nehmen die kirchlichen Amtshandlungen noch stärker ab als die Kirchenmitgliedschaftszahlen – auch im Westen der Nordkirche. Das bedeutet, dass auch unter den Kirchenmitgliedern die Nachfrage nach kirchlichen Ritualen an den Lebensschwelen sinkt.“<sup>12</sup> Wenn ca. 350.000 Kirchenmitglieder versterben, dann stellt sich die Frage, warum es nur 258.000 Bestattungen evangelischer Verstorbener gibt und welche Rituale bei den verbleibenden 92.000 (!) Mitgliedern praktiziert wurden. Diese Kulturfragen gehen aber in eine andere Richtung als die der diakonischen Unternehmen.

Amtshandlungen*		
Evangelische Taufen		177 773
davon:	Kindertaufen	160 764
	Erwachsenentaufen	17 009
Konfirmationen		209 933
Evangelische Trauungen		45 508
darunter:	von evangelisch / evangelischen Paaren	24 080
	von Paaren mit mindestens einem evangelischen Partner	21 269
Evangelische Bestattungen		270 273
darunter:	Bestattungen evangelischer Verstorbener	258 046
Wiederaufnahmen		16 318
Wechsel aus anderen christlichen Kirchen		10 824
Erwachsenentaufen		17 009
Austritte		270 003

\* Auf Basis der Erhebung 2014.

Man muss nicht gleich ein Unheilsprophet sein, wenn man nüchtern feststellt, dass es doch aus mancher Perspektive ziemlich bergab mit der Kirche geht, und das sind erst einmal nur die Zahlen insgesamt. In Mecklenburg-Vorpommern liegt die Zahl derer, die der evangelischen und der katholischen Kirche angehören, bekanntlich bei unter 20% der Bevölkerung. Ein Großteil der so genannten Konfessionslosen verhält sich religiös indifferent, das bedeutet – wie es so schön heißt – sie haben vergessen, dass sie Gott vergessen haben.<sup>13</sup> Es gibt aber natürlich auch ganz andere Haltungen zur Kirche, die das Leben vor Ort sehr stark bestimmen können. So war erst kürzlich von einem kommunalpolitischen Vertreter in unserer Region zu hören, man dürfe „die Erziehung der Kinder und Jugendlichen nicht den Nazis und den Pfaffen überlassen“. Auch in diesem kulturellen Umfeld befinden wir uns. Aus dem Pro und Kontra der Wahrnehmungen insgesamt lässt sich schlecht eine *allgemeine* Bewertung der kirchlichen Lage in der Diaspora ableiten. Was mich aber vor allem stört, sind die Versuche, sich kirchlicherseits gegen die höchst beunruhigenden Entwicklungen mehr und mehr zu immunisieren. So kommt bspw. der Leiter des sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD in einer Auswertung der ebenfalls wenig schmeichelhaften V. EKD KMU Untersuchung zu dem erstaunlichen Fazit, dass „der Laden Kirche läuft, wie er läuft, und das gar nicht so schlecht.“<sup>14</sup>

In ihrer prekären Lage ist die Kirche mindestens genauso wie die diakonischen Unternehmen mit der Authentizitätsfrage konfrontiert, nämlich ob sie das hält, was sie verspricht, ob sie es überhaupt halten kann oder könnte (der Konjunktiv erobert mehr und mehr die kirchliche Situationsbeschreibung). Systemtheoretisch betrachtet lässt sich folgende Interpretation ableiten: In dem Maße, in dem sich das Religionssystem immer weiter differenziert in

- (a) ein der geistlichen Kommunikation dienendes funktionales Subsystem Kirche,
- (b) ein leistungsorientiertes Subsystem Diakonie und

<sup>11</sup> Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland, Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2016, S. 12

<sup>12</sup> Vgl. Baier

<sup>13</sup> Bartels, S. 201

<sup>14</sup> Wegner, S. 13

(c) ein reflektierendes Subsystem Theologie,<sup>15</sup>

kommt dem funktionalen (Sub-)System Kirche ein Gegenpol abhanden, der zur authentischen Darstellung unverzichtbar ist. Und in dem Maße – jetzt kommen wir auf die spezifische ostdeutsche Situation zurück –, in dem die Religion ihre Selbstverständlichkeit verloren hat, kann sie nicht mehr allein oder überwiegend über proklamierte Werte bei den Menschen ankommen, sondern steht zunehmend unter dem Plausibilitätsvorbehalt. Wo der Referenzrahmen schwächer wird, wird eine „Garantieleistung“ der Authentizität notwendiger. Authentizität wird zum Schlüssel von Kultur. Die Forcierung der traditionellen kirchlichen Prägung kann damit zur Folge haben, dass wir den Graben zwischen Proklamation und Realität sogar noch tiefer ausheben. Je höher die moralische oder religiöse „Wertelatte“ gelegt wird, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass nicht nur die (um im Bild zu bleiben) „religiös Unsportlichen“, sondern mehr und mehr auch die „religiösen Leistungssportler“ diese Latte vor den Augen vieler Zuschauer reißen. Deshalb bin ich in der Kulturdiskussion dafür, nicht das Eine (Elemente religiösen Lebens) gegen das Andere (die Realität und Authentizität der diakonischen Dienstleistung) auszuspielen, sondern *prioritär* die Balance dieser Aspekte im Auge zu behalten.

## VI Authentizität als Zuschreibung

Natürlich liegt eine Gefahr darin, von Authentizität als Kulturanforderung zu sprechen. Es ist geradezu notwendig, auch gegenüber diesem hehren Begriff – ähnlich wie bei Kultur, Identität, Profil etc. – eine grundlegende Skepsis aufrechtzuerhalten, um nicht von einer Ideologie in die nächste zu verfallen. *Die* Authentizität als idealtypische Feststellung der Übereinstimmung von Motiven und Handlungen oder als „Kontinuitätsbewertung des Verhaltens einer natürlichen Person oder einer als Person adressierten Organisation im Zeitverlauf“ gibt es nicht.<sup>16</sup> Auch Authentizität ist ein relationaler Begriff, der letztlich eben kein Faktum kennzeichnet, sondern eine *Zuschreibung* von Menschen oder Gruppen in sich trägt, die in Beziehung zueinander stehen. In der Auseinandersetzung mit dem Authentizitätsbegriff wird sogar darauf hingewiesen, dass es „riskant“ sein kann, wenn Personen sich für authentisch ausgeben, geschweige denn sogar dafür halten.<sup>17</sup> Man hat also mit genügend Fallstricken zu tun, wenn man sich intensiver mit dem Authentizitätsbegriff befasst.

Wahrscheinlich erst recht, wenn man ihn mit grundlegenden theologischen Argumentationslinien konfrontiert. Denn wenn Authentizität irgendwie in den Dunstkreis des Machbaren, der menschlichen Hybris gerät, dann wird gerade die protestantische Theologietradition in ihrer Zurückweisung jeglicher Werkergerechtigkeit dieses Ansinnen sofort delegitimieren. Es kann aber in unseren Zusammenhängen von Unternehmenskulturen im Bereich der Diakonie nicht darum gehen, durch Fundamentalpositionen zumindest ein berechtigtes Maß an Authentizitäts*bemühungen* von vorn herein als Selbstgerechtigkeit verdächtig zu machen, die angeblich der unverdienten Gerechtigkeit aus Glauben widerspricht. Gerade weil wir unvollkommene, in diesem Sinne schuldhaftige Menschen sind, können wir unsere Bemühungen nach Glaubwürdigkeit von jeder menschlichen Hybris auch fernhalten. Bonhoeffer hat uns mit der Rede von der billigen Gnade diesen Gedanken ja hinlänglich mitgegeben.<sup>18</sup> Friedrich Nietzsche hat es drastischer formuliert: *„Die Christen haben niemals die Handlungen praktiziert, welche ihnen Jesus vorgeschrieben hat, und das unverschämte Gerede von der „Rechtfertigung durch den Glauben“ und dessen oberster und einziger Bedeutsamkeit ist nur die Folge davon, dass die Kirche nicht den Mut noch den Willen hatte, sich zu den Werken zu bekennen, welche Jesus forderte.“*<sup>19</sup>

Ich glaube nicht, dass man diese harschen Worte von Nietzsche einfach so abhaken kann und sich angenehmeren Kulturfragen zuwendet, sondern im Gegenteil: das Spannungsfeld, das darin sichtbar wird, ist so etwas wie ein kultureller Sprengsatz oder – wenn’s gut kommt – eben ein kultureller Sauer Teig. Dass wir uns in diesem Kontext nicht nur zwischen den Polen von Anspruch*haltungen* und konkretem *Handeln* befinden, soll noch durch einen abschließenden Gedankengang deutlich werden. Dieser letzte Gedanke soll – die warnenden Hinweise bezüglich des Authentizitätsbegriffs aufnehmend – vor

<sup>15</sup> Vgl. Luhmann, S. 56

<sup>16</sup> vgl. Szyszka

<sup>17</sup> Zowislo-Grünwald; Schulz, S. 71

<sup>18</sup> Vgl. Kaiser

<sup>19</sup> Vgl. Chatenieu

einmal unterstreichen, dass wir es bei Authentizität nicht mit einer Kategorie zu tun haben, die ausschließlich oder vorrangig als eine moralische zu verstehen ist.

## VII Authentizität als Passung

In der Malerei gibt es die Möglichkeit, durch bildliche Darstellung unterschiedliche Bedeutungsebenen zu symbolisieren.<sup>20</sup> Dem Betrachter wird damit nicht nur eine unterschiedliche Sichtweise ermöglicht, sondern auch die Brücke zu einer anderen Deutung, das Auffinden einer anderen Bedeutungsebene. Solche Übertragungen ermöglichen es z.B., nicht nur Übersetzungen von einer Ebene zur anderen zu konzipieren, sondern auch damit zu rechnen, dass man unvorhergesehen, zu-fällig, ohne Konzept etwas auffindet, das zum eigenen Deutungshorizont wird bzw. sich damit verbindet. Ich glaube, dass solche Art von *Passungen* mit zum Wertvollsten gehört, was wir erleben können und dass solche Vorgänge ohne Top-down-Konzepte, Missionierung o.ä. auch die christliche Botschaft für Menschen erschließen können. Wo solche Passungen sich ereignen, da geschieht etwas Authentisches, da wird etwas zusammengebracht, was zusammengehört. In Bezug auf die Kultur geschieht dies regelmäßig im Wechselspiel von Kodierungen und Dekodierungen. Denn ein Verständnis von Kultur bezieht sich darauf, dass Kultur den „Referenzrahmen einer sozialen Einheit“ meint; „alle Bedeutungen, die innerhalb solcher Einheiten gelten und gebraucht werden, sind nur verständlich unter der Voraussetzung eines solchen Referenzrahmens.“<sup>21</sup> Der Referenzrahmen ist insofern das Ergebnis von Filterungen und Kodierungen, muss aber durch Dekodierungsprozesse immer wieder neu erschlossen werden – soll er nicht zu einem elitären Dünkel werden.

Auf die Kulturebene in unseren diakonischen Unternehmen bezogen, bedeutet dies: Die Übereinstimmung mit den Anliegen des Evangeliums ist nicht unbedingt ein programmatischer Ansatz. Mindestens genauso wichtig ist, dass wir damit rechnen, dass Passungen und Dekodierungen in den konkreten Unternehmensprozessen gefunden werden. Zur Kultur gehört es, eine Antenne und eine Offenheit für dieses Wechselspiel aus Kodierung und Dekodierung zu haben, sogar auf das Zu-fällige vorbereitet zu sein.

Was sich vielleicht ein bisschen theoretisch anhört, möchte ich noch mit drei Beispielen belegen:

- (1) Durch einen spielerischen Umgang mit unserem Kürzel PDV (=Pommerscher Diakonieverein e.V.) hat ein Sportteam des Vereins eine Übertragung/Dekodierung dergestalt vorgenommen, dass aus PDV auf den Trikots „Power durch Vielfalt“ wurde. Kann man sich eine bessere Übertragung/Aneignung des Anliegens unseres Vereins in die konkrete Situation eines Sportfestes überhaupt vorstellen?
- (2) Im Pommerschen Diakonieverein haben wir eine lange Liste „verfassunggebender“ Texte, die über einen langen Zeitraum entstanden sind und weiterentwickelt werden, aufeinander angepasst. Wir sind in ein Gliederungsschema hineingewachsen, das normative, strategische und operative Ebene unterscheidet. Erst als wir das irgendwann so angeordnet haben, ist uns aufgegangen, dass das Schema in der Grundstruktur des St. Galler Management-Modells (zweite Stufe) angelegt ist. Wäre ein vergleichbares Ergebnis entstanden, wenn wir von der Theorie des St. Galler Managementmodells *ausgegangen* wären? Vor allem aber – und da steckt wieder die Authentizitätsfrage drin – liegt ein wesentlicher Teil unserer Glaubwürdigkeit nach innen darin, inwieweit wir bereit und in der Lage dazu sind, das, was auf dem Papier steht, im Management des Unternehmens zu leben.

<sup>20</sup> Wer sich mit den Bildern des in Greifswald geborenen C.D. Friedrich beschäftigt, wird entdecken, dass in fast jedem Gemälde doppel- oder mehrdeutige Aussageebenen enthalten sind, die nicht einfach aufzulösen sind: Die geläufigsten Deutungsebenen sind eine profane, eine religiöse und eine politische Ebene. In seiner „Landschaft mit Regenbogen“ (1810, Original verschollen) sind diese drei Ebenen gut erkennbar. Der Blick der einzelnen Person, des Schäfers, geht mit dem Regenbogen weit über das Land und das Meer. Das Bild entstand auf der Insel Rügen und symbolisiert Friedrichs Sympathie für die schwedische Herrschaft über Vorpommern. Der Schäfer mit seiner (etwas versteckten Schafherde) ist eine bildliche, sehr detailgetreue Darstellung des Goethedichts „Schäfers Klage“. Genauso steckt in ihm der Hirte aus Psalm 23.

<sup>21</sup> Schoberth, 29f.

- (3) Und last but not least hat uns auch unser Logo, verbunden mit dem Slogan „Lebensfelder bestellen“, schon ein dekodierendes Aha-Erlebnis verschafft. Denn „Lebensfelder bestellen“ verbindet für uns im PDV die Kodierung und Dekodierung des Kulturgedankens. Unser biblischer Bezug ist das Gleichnis von der selbstwachsenden Saat (Markus 4, 26-29). Wir entnehmen daraus, dass es nicht nur den Wunsch nach Innovation und gelingenden Aktivitäten gibt und braucht, sondern genauso den nach geistlicher Stärkung und Verbindung aus ora et labora. Getreu dem Gleichnis, bei dem der Mensch sich schlafen legt, während die Saat aufgeht, können wir übrigens die Interpretation anschließen, dass der *kulturbringende Schlaf* zum wichtigsten gehört, was wir persönlich oder auch in Organisationen erfahren dürfen. Erst nachdem wir schon einige Jahre mit diesem Motto gearbeitet hatten, ist uns aufgefallen, dass „das Feld bestellen“ sich bekanntlich von dem lateinischen Verb colere ableitet, also ein Wortbild für den Kulturgedanken in unsere Sprache und Lebenswelt transportiert. Und diese Passung kann man ja auch als eine schöne, nicht beabsichtigte Fügung bezeichnen, die die Verbindung aus dem ora et labora, dem Handfesten und dem Geistigen (bzw. Geistlichen) im Rahmen unserer Unternehmung, genannt Pommerscher Diakonieverein, symbolisiert.

Ich schließe mit einem theseartigen Satz hinsichtlich dessen, was ich mir aus der konkreten Perspektive meines Arbeitsplatzes unter Unternehmenskultur in der Diakonie vorrangig vorstelle: Kultur ist, wie wir uns in den weltlichen Dingen christlich entscheiden und verhalten und nicht, wie wir zur Welt ein christliches Gegengewicht aufbauen.

#### Literatur / Quellen:

**Baier, Tilman**, *Von doppelter Neugier geleitet. Die Nordkirchen-Arbeitsstelle „Kirche im Dialog“ zieht nach fünf Jahren Bilanz*, in: Mecklenburgische und Pommersche Kirchenzeitung, 37/2016

**Bartels, Michael**, *Diakonisches Profil und Universal Design. Diakonie zwischen Verkirchlichung und Verweltlichung des Christentums*, Baden-Baden 2015

**Bleicher, Knut**, *Das Konzept Integriertes Management*, Frankfurt a. M. 1996

**Chatenieu, Marc**, *Nietzsches Vision: Die Demokratie am Galgen. Teil 2: Vom Willen zur Macht*, Leipzig 2012

**Evangelische Kirche in Deutschland** (Hg.), *Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD*, Hannover 2006, <http://www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf>, Aufruf am 10.10.2016

**Evangelische Kirche in Deutschland**, Ratsvorsitzender dankt Kirchenmitgliedern für Engagement, [https://www.ekd.de/presse/pm98\\_2016\\_statistik\\_zahlen\\_und\\_fakten\\_2016.html](https://www.ekd.de/presse/pm98_2016_statistik_zahlen_und_fakten_2016.html), Aufruf am 17.10.2016

**Evangelische Kirche in Deutschland** (Hg.), *Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2016*, Hannover 2016

**Fischer, Stefan**, *Alles nur Theater für Touristen?*, <http://www.sueddeutsche.de/reise/kultur-und-folklore-auf-reisen-alles-nur-theater-fuer-touristen-1.3023684>, Aufruf am 17.10.2016

**Goffman, Erving**, *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*, München 2016

**Kaiser, Bernhard**, *Dietrich Bonhoeffer – ein Versuch, ihn zu verstehen*, <http://zeltmacher.eu/wp-content/uploads/2014/03/bonhoeffer.pdf>, Aufruf am 17.10.2016



**Luhmann, Niklas**, *Funktion der Religion*, Frankfurt a. M. 1993

**Müller, Martin U.**, *Arbeitswelt. „Was scheint und wirkt“*. Karrierecoach Rainer Niermeyer erklärt, warum man sein wahres Ich nicht ins Büro mitnehmen sollte, <http://www.spiegel.de/spiegelwissen/rolle-im-buero-karrierecoach-raet-sein-wahres-ich-nicht-zu-zeigen-a-1079568.html>, Aufruf am 17.10.2016

**Noack, Axel**, *Fröhlich kleiner werden und dabei wachsen wollen*, in: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter (Hrsg.), *Kirchenreform strategisch*, Glashütten 2007, 427---439

**Servant Leadership**, [https://de.wikipedia.org/wiki/Servant\\_Leadership](https://de.wikipedia.org/wiki/Servant_Leadership), Aufruf am 17.10.2016

**Schobert, Wolfgang**, *Wieviel Kultur braucht das Christentum? Wieviel Christentum braucht die Kultur*, in: *Bayreuther Beiträge zur Religionsforschung*, Heft 6, Bayreuth 2002

**Szyszka, Peter**, *Goffmans Erbe. Authentizität und Inszenierung als Probleme der Organisationskommunikation*, in: Szyszka, Peter (Hrsg.), *Alles nur Theater. Authentizität und Inszenierung in der Organisationskommunikation*, Köln 2012, 26-55

**Wachtel, Stefan**, *Nichtauthentische Gewinner*, <https://www.bilanz.de/management/nichtauthentische-gewinner>, Aufruf am 17.10.2016

**Wegner, Gerhard**, *Wie reproduziert sich Kirchenmitgliedschaft? Zu einigen Ergebnissen der 5. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD*, in: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.), *Mehr Fragen als Antworten – Konsequenzen aus der neuen Kirchenmitgliedschaftsstudie für das Leitungshandeln in der Kirche*, EPD Dokumentation 36, Frankfurt a. M. 2014, 4-13

**Zowislo-Grünewald, Natascha; Schulz, Jürgen**, *Authentizität – Schwundtelos, Auswege und Alternativen*, in: Szyszka, Peter (Hrsg.), *Alles nur Theater. Authentizität und Inszenierung in der Organisationskommunikation*, Köln 2012, 56-74