

INHALT

| | |
|--|-----------|
| EINLEITUNG | II |
| I GRUNDLAGEN DIAKONISCHER PROFILBILDUNG | 17 |
| 1. HORIZONTE UND HERAUSFORDERUNGEN GEGENWÄRTIGER DIAKONISCHER PRAXIS | 19 |
| 1.1 Herausforderungen wahrnehmen | 19 |
| 1.2 Kontexte gegenwärtiger diakonischer Praxis | 22 |
| 1.2.1 Diakonische Praxis im Kontext gesellschaftlicher Veränderungsprozesse | 22 |
| 1.2.2 Diakonische Praxis im Kontext sozialstaatlicher Entwicklung | 24 |
| 1.2.3 Diakonische Praxis im Kontext von Kirche..... | 25 |
| 1.3 Subjekte gegenwärtiger diakonischer Praxis..... | 26 |
| 1.4 Was Diakonie betrifft..... | 27 |
| 2. DIAKONISCHE PRAXIS UND IHRE GESTALTUNG IN ORGANISATIONEN | 28 |
| 2.1 Was sind Organisationen? | 29 |
| 2.2 Systemtheoretisches Organisationsverständnis..... | 31 |
| 2.3 St. Galler Management –Modell | 34 |
| 2.4 Organisationsformen der Diakonie in Sachsen | 39 |
| 2.5 Change Management als Gestaltungsaufgabe | 41 |
| 2.6 Multirationalität, Hybridität und Steuerung diakonischer Einrichtungen..... | 44 |
| 3. DIAKONISCHES PROFIL: PROFESSIONELLE PRAXIS DIAKONISCHER ORGANISATIONEN | 49 |
| 3.1 Das Sachgemäße und das Menschengerechte..... | 49 |
| 3.2 Die Diakonie: anders als andere?..... | 52 |
| 3.3 Was heißt diakonisches Profil? | 54 |
| 3.3.1 Diakonische Praxis ist individuell –stärkend | 59 |
| 3.3.2 Diakonische Praxis ist sozial –inkludierend | 60 |
| 3.3.3 Diakonische Praxis ist spirituell –sensibel | 61 |
| 3.3.4 Diakonische Praxis ist anwaltschaftlich –solidarisch | 62 |
| 3.3.5 Diakonische Praxis ist ethisch –reflektierend | 64 |

II DIAKONISCHE PROFILDIALOGE 67

4. DIAKONISCHE PROFILBILDUNG ALS DIALOGISCHER PROZESS 69

4.1 Kommunikation und Organisation: diakonische Praxis 71

4.1.1 Kommunikation 71

4.1.2 Diakonisches Handeln 77

4.2 Organisation und Prozess: diakonische Kultur 81

4.2.1 Unternehmenskultur 82

4.2.2 Werte..... 84

4.2.3 (Dienst-)Gemeinschaft 88

4.3 Dialog und Performativität: diakonisches Profil 91

4.3.1 Anerkennung..... 92

4.3.2 Vertrauen 94

4.3.3 Performativität und Verständigung..... 95

4.4 Profil organisieren 98

4.4.1 Von Governance-Logiken zu Netzwerkorientierungen 99

4.4.2 Dialogische Profilentwicklung im Modell 101

5. DIAKONISCHE PROFILDIALOGE ALS TEIL DER
ORGANISATIONSENTWICKLUNG 105

Modul 1

**Ziele dialogisch bestimmen: Strategieentwicklung in
diakonischer Perspektive 107**

1 Strategieentwicklung als Kommunikationsprozess..... 107

2 Leitbilder als Entfaltungen einer diakonischen Grundstrategie 111

3 Strategische Unternehmensentwicklung in diakonischer
Perspektive 117

4 Die Umsetzung des diakonischen Auftrages mit einer
Balanced Scorecard 119

Modul 2

**Profil im Dialog aufbauen: Strukturentwicklung in
diakonischer Perspektive 123**

1 Strukturen organisieren 123

2 Verantwortungsstrukturen für das diakonische Profil..... 125

3 Strukturen für Seelsorge und diakonische Bildung..... 127

4 Strukturen für ethische Sensibilisierung und Reflexion 130

4.1 Ethikkomitees 130

4.2 Ethische Fallbesprechungen..... 132

5 Konzeptionen diakonisch profilieren 137

6 Bauliche und räumliche Strukturen..... 144

Modul 3

Prozesse partizipativ modellieren: Prozessmanagement als Chance diakonischer Profilentwicklung 149

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | Von der Funktions- zur Prozessorientierung: Prozesse als Herzstück der Organisation..... | 149 |
| 2 | Prozessmanagement als Chance diakonischer Profilierung | 151 |
| 3 | Prozesslandkarten mit einem diakonischen Wege-Netz | 154 |
| 4 | Standards für diakonische Qualität..... | 162 |

Modul 4

Kultur leben: Diakonische Unternehmenskultur dialogisch gestalten 166

| | | |
|-----|---|-----|
| 1 | Der ›Geist des Hauses‹ oder: Was ist Unternehmenskultur? | 166 |
| 2 | Diakonische Unternehmenskultur | 171 |
| 3 | Analyse der Unternehmenskultur als Voraussetzung ihrer Gestaltung..... | 176 |
| 4 | Diakonische Unternehmenskultur gestalten | 179 |
| 5 | Pflege diakonischer Unternehmenskultur | 184 |
| 5.1 | Systematische Beachtung, Pflege und Kommunikation der Unternehmenskultur | 184 |
| 5.2 | Verankerung der Unternehmenskultur in der Strategie, den Strukturen und Prozessen | 185 |
| 5.3 | Verankerung der Unternehmenskultur in der Fort- und Weiterbildung | 186 |
| 5.4 | Verankerung der Unternehmenskultur durch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen | 187 |
| 5.5 | Pflege und Verankerung der Unternehmenskultur in Ritualen | 188 |

Modul 5

Menschen stärken: Diakonisches Profil in der Beziehung zu Adressat_innen 190

| | | |
|-----|---|-----|
| 1 | Von den ›Schwachen der Gesellschaft‹ zu einer Perspektive der Stärken..... | 191 |
| 2 | Die Wahrnehmung von Menschen und die ›Optik der Programme‹ | 194 |
| 3 | Ressourcen und Potentiale unterstützen..... | 195 |
| 3.1 | Individuelle Stärkung oder: Jugendliche mit und ohne Migrationserfahrung unterstützen | 196 |
| 3.2 | Soziale Inklusion oder: Aktionen, um Vielfalt zur Normalität werden zu lassen | 197 |
| 3.3 | Spirituelle Sensibilität oder: Gesprächsmöglichkeiten für die ›großen Fragen‹..... | 198 |
| 3.4 | Solidarische Anwaltschaftlichkeit oder: Interventionen für Ausgeschlossene..... | 201 |
| 3.5 | Ethische Reflexivität oder: Vermeidung von Zwang in der Pflege | 203 |

Modul 6

***Menschen beteiligen: Diakonie gemeinsam mit Mitarbeiter_innen gestalten* 206**

- 1 Der Mensch ist Mittel. Punkt? Der Mensch ist Mittelpunkt 206
- 2 Die »bunte Koalition der Verschiedenen« als Dienstgemeinschaft 211
- 3 »Ob wir Diakonie sind, entscheidet sich an unserem Dienst«:
Erfahrungen in der Zusammenarbeit von christlichen und
nicht-christlichen Mitarbeiter_innen 216
- 4 Diakonische Erfahrungen religiös erhellen: Bildungsarbeit
als Teil der diakonischen Profilbildung 218

Modul 7

***Kooperationen herstellen: Diakonie in der Zusammenarbeit mit Kirchgemeinden* 222**

- 1 Konzentrische Differenzierung: zum Verhältnis von
Diakonie und parochial verfasster Kirche 222
- 2 Besser gemeinsam: Kooperationsbeziehungen zwischen
diakonischen Trägern und Kirchgemeinden 225

Modul 8

***Gesellschaft mitgestalten: Diakonisches Profil in der Beteiligung an politischen Prozessen* 231**

- 1 Gottes Leidenschaft für die Rechtlosen: Soziale Anwaltschaft
als Aufgabe der Diakonie 231
- 2 Mitarbeit und Widerspruch: Diakonische Anwaltschaftlichkeit 234

Modul 9

***Diakonie kommunizieren: Profilbildung und Unternehmenskommunikation* 238**

- 1 Integrierte Unternehmenskommunikation im Dialog mit
Anspruchsgruppen 238
 - 1.1 Integrierte Unternehmenskommunikation 238
 - 1.2 Dialog mit Anspruchsgruppen 239
 - 1.3 Unternehmenskommunikation und Unternehmensstrategie 241
 - 1.4 Zur Entwicklung einer Kommunikationsstrategie 242
- 2 Glaubwürdige Unternehmenskommunikation diakonischer Träger 244
- 3 Diakonische Unternehmenskommunikation als
Interpretationsarbeit 245
- 4 Diakonische Unternehmenskommunikation als Dialog über
Themen 248

| | | |
|-------|---|-----|
| III | Blicke in die diakonische Praxis..... | 251 |
| 6. | EINBLICKE. DIE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG »PERSPEKTIVEN DIAKONISCHER PROFILENTWICKLUNG AM BEISPIEL VON EINRICHTUNGEN DER DIAKONIE IN SACHSEN« | 253 |
| 6.1 | Forschungsdesign | 254 |
| 6.2 | Zentrale Ergebnisse in Hinblick auf die diakonische Profilbildung | 258 |
| 6.2.1 | Die Strukturperspektive: Diakonie als Teil der Kirche mit anderen Strukturqualitäten..... | 259 |
| 6.2.2 | Die Handlungs- und Wirkungsperspektive: »doing« Diakonie durch Leadership und Change Management | 260 |
| 6.2.3 | Die Professionsperspektive: Diakonie in funktionaler Bestimmung und professionslogischer Umsetzung | 262 |
| 6.2.4 | Die Zugehörigkeitsperspektive: Diakonie als solidarische und tragende Gemeinschaft..... | 263 |
| 6.3 | Wesentliche Beobachtungen und Handlungsempfehlungen | 265 |
| 7. | BLICKWECHSEL. PERSPEKTIVEN FÜR EINE DIAKONISCHE PRAXIS | 269 |
| 7.1 | Blickwechsel: Diakonisches Handeln als helfendes Handeln..... | 270 |
| 7.2 | Blickwechsel: Diakonisches Handeln als sozialräumliches Handeln | 273 |
| 7.3 | Blickwechsel: Diversity Management | 277 |
| 7.3.1 | Mixed Leadership und Geschlechtergerechtigkeit in diakonischen Unternehmen | 278 |
| 7.3.2 | Interkulturelle Orientierung und Öffnung..... | 281 |
| | DIAKONISCHE PROFILDIALOGE ALS AUFGABE..... | 285 |
| | VERZEICHNISSE | 289 |
| | Literaturverzeichnis | 291 |
| | Abbildungsverzeichnis..... | 309 |
| | Autorenverzeichnis..... | 311 |