

RE • THINK

Eine Digitale
Plattform zur
Stärkung des
Ehrenamtes

Nächstenliebe

WERTEORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Digitalisierung der
Werte -
Werte der
Digitalisierung

Werte in
christlichen
Unternehmen

•XIII

EDITED BY
ALEXANDER BRINK

Rethink –
Werteorientierte Unternehmensführung

Edited by *Alexander Brink* and *David Rohrmann*

Copyright © 2024 by Alexander Brink

All rights reserved. No part of this publication may be used or reproduced in any manner whatsoever except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information, address: Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, University of Bayreuth, InnovationLab (iLab) Ethics and Management, Universitätsstraße 30, 95447 Bayreuth, Germany.

<https://i-em.de>

Visual concept by Julius W. Habenschuss, realisation by Leonhard Holzinger

First Online Edition published 2024

ISBN 978-3-9820784-8-9

RE • THINK

Werteorientierte Unternehmensführung

EDITED BY ALEXANDER BRINK

Liebe Leserinnen und Leser,

die Sozialwirtschaft spielt eine entscheidende Rolle in unserer Gesellschaft, da sie sich für das Wohl der Menschen einsetzt und soziale Verantwortung übernimmt. In einer Zeit, in der wirtschaftlicher Erfolg nicht nur an finanziellen Kennzahlen gemessen wird, sondern auch an sozialen und ethischen Faktoren, gewinnt die wertorientierte Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung.

Die Sozialwirtschaft steht vor zahlreichen Herausforderungen: begrenzte Ressourcen, steigende Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen, komplexe rechtliche Rahmenbedingungen und eine ständige Notwendigkeit, innovative Lösungen zu finden. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden und langfristigen Erfolg zu erzielen, ist eine wertorientierte Unternehmensführung unerlässlich.

Die wertorientierte Unternehmensführung in der Sozialwirtschaft umfasst mehr als nur die Maximierung finanzieller Gewinne. Es geht darum, die Werte und Ziele der Organisation zu definieren und diese in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Entscheidungen zu stellen: das gilt für Krankenhäuser, Pflegeeinrichtung und Häusern für Menschen mit Behinderung wie auch Schulen gleichermaßen. Dazu gehört die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Klientinnen und Klienten, Angehörige, Kooperationspartner und Finanzgeber. Es bedeutet auch, ethische Grundsätze zu beachten und verantwortungsbewusst zu handeln.

In diesem Buch haben wir eine Sammlung von studentischen Beiträgen unseres Bayreuther ThinkTanks 2021/22 zusammengestellt. Der Think Tank wurde von Diakoneo, einem der größten diakonischen Sozial- und Gesundheitsunternehmen in Deutschland mit Sitz in Süddeutschland begleitet. Unser Dank gilt allen Ansprechpartner*innen von Diakoneo, die uns begleitet haben.

Wir sind davon überzeugt, dass dieser Band Ihnen wertvolle Anregungen und Impulse für Ihre tägliche Arbeit in der Sozialwirtschaft geben wird. Es ist eine Inspiration für all jene, die in diesem Bereich tätig sind und sich für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Unternehmensführung einsetzen möchten.

Abschließend möchte ich allen Autorinnen und Autoren herzlich für ihre wertvollen Beiträge danken. Ein besonderer Dank gilt auch den Leserinnen und Lesern, die sich mit diesem Buch auf

den Weg zu einer wertorientierten Unternehmensführung begeben.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und hoffe, dass dieses Buch Ihnen neue Perspektiven eröffnet und Sie dazu inspiriert, Ihre Organisation weiterzuentwickeln und einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Alexander Brink

Inhalt

Eine digitale Plattform zur Stärkung des Ehrenamts	9
Carl-Linus Deichert und Ruben Bogert	
Werte in christlichen Unternehmen	43
Leonie Dossou und Jennifer Burgmayr	
Nächstenliebe	79
Robert Sekulic und Raphael Fenski	
Digitalisierung der Werte – Werte der Digitalisierung	107
Heiner Burkard, Lena M. Kramer und Felix Guggenheim	



**Eine digitale
Plattform zur
Stärkung des
Ehrenamts**

WERTEORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Eine Digitale Plattform zur Stärkung des Ehrenamts

Governance-Mechanismus zur vernetzten Gestaltung des Sozialraums

Carl-Linus Deichert und Ruben Bongart

Keywords

Sozialraum, Digitale Plattformen, Ehrenamt, Vernetzung, Gemeinwohl-Ökonomie

Der Mensch durchläuft in seinem Leben unterschiedliche Statuspassagen: mal als Anbieter, mal Empfänger von Hilfe. Mit steigendem Alter werden seine Bedarfe komplexer, der Mensch ist homopatiens. Als solcher ist er auf einen Hilfe-Mix angewiesen, der von Akteur*innen des professionellen und sozialen Raums geleistet wird. Der passgenauen Einbindung von ehrenamtlichen Engagements schreibt man in diesem Zusammenhang ein hohes Potenzial zu. Dieser Beitrag beleuchtet die Logiken des sozialen und professionellen Raums. Auf Grundlage dessen wird die Gestaltung einer digitalen Plattform zur Koordination und Vermittlung des ehrenamtlichen Handelns für den Sozialraum diskutiert. Ziel ist eine passgenaue und effiziente Vermittlung ehrenamtlicher Hilfspotenziale, die Versorgungsprozessen stärkt und eine an die Lebenswelten der Patient*innen ausrichtende Versorgung ermöglicht.

carllinud96@zedat.fu-berlin.de

Ruben.Bongart@uni-bayreuth.de

1. *Der Mensch als homo patiens*

„Die meisten Menschen in Deutschland leben im Alter im eigenen Zuhause. Für eine wachsende Zahl von ihnen bedeutet dies allerdings ein Leben allein“ (Statistisches Bundesamt 2021).

Im Jahr 2020 betraf dies nach Angaben des statistischen Bundesamtes ca. 5,9 Millionen Menschen ab 65 Jahren, Tendenz steigend (vgl. ebd.). Mit zunehmendem Alter geht jedoch auch ein steigen- der Versorgungs- und Unterstützungsbedarf einher. So bedingt der demografische Wandel auch einen epidemiologischen Wandel. Der demografische Wandel beschreibt einen Rückgang der Ge- burtenraten bei zeitgleich steigender Lebenserwartung (vgl. Weber 2020: 48). Mit steigendem Alter kommt es zu einer Zunahme chronischer Krankheitsbilder und einem Anstieg der Multimorbidität. Dies kann zu komplexen Bedarfslagen führen, wie z.B. dem gleichzeitigen Auf- treten von Krankheit und Pflegebedürftigkeit (vgl. Schulz-Nieswandt 2017: 3). Dieser Entwicklung steht ein abnehmendes Versorgungs- und Pflegepotenzial durch „primäre Vergemeinschaftungsformen“ (Schulz-Nieswandt 2015c: 147) wie Familie, Nachbar*innen oder Freund*innen gegenüber. Dies ist zu einem großen Teil auf veränderte Erwerbsformen zurückzuführen, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf zunehmend erschweren (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016a: 22). Diese beiden genannten Entwicklungen haben zur Folge, dass der Versorgungsbedarf steigt und herkömmliche Sorgestrukturen gleichzeitig zurückgehen.

„Die mittlere Generation kann nicht mehr in dem Maße wie früher die Versor- gung älterer Menschen wahrnehmen, zum einen aufgrund der räumlichen Mo- bilität, zum anderen aufgrund mangelnder Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hier stellt sich die Frage nach alternativen Netzwerken, die die Sorge für jene älteren Menschen übernehmen, die auf Unterstützung ange- wiesen sind, sowie nach der Kooperation dieser Netzwerke mit professionellen Diensten. Eine solche Kooperation ist bei der Erbringung von Unterstützungs- leistungen unerlässlich“ (Ebd.: 22).

Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen kommt Sozialunternehmen im Wohlfahrtsplura- lismus der Gesundheitsversorgung eine besondere Bedeutung zu, diesen Megatrends innovativ zu begegnen. Den Möglichkeiten der Digitalisierung wird dabei ein hohes Potenzial zugeschrieben,

effiziente Lösungen für bestehende Herausforderungen zu entwickeln (vgl. Huml 2018: 149). Sozialunternehmen bewegen sich somit in einem Spannungsfeld von Wert- und Effizienzorientierung. Dies erfordert Kreativität in der Gestaltung eigener Angebote, die eingelassen in einen ökonomischen Wettbewerb, doch immer den Menschen als zentralen Adressaten der Gesundheitsversorgung begreifen. Wenn die Organisation des Erhaltens und Wiederherstellens von Gesundheit Gegenstand des unternehmerischen Handelns ist, zielt dieses also immer auf den Menschen als Subjekt, um das sich das Unternehmen netzwerkartig aufspannt und entwickelt. Um den Megatrends des epidemiologischen Wandels, des moralökonomischen Wandels und der Digitalisierung innovativ zu begegnen soll deshalb nicht mit der Frage begonnen werden, was z. B. aus technischer Perspektive möglich, sondern was aus menschlicher Perspektive nötig ist. Die erste Frage also lautet: Was braucht der Mensch?

In seinem Leben durchläuft der Mensch verschiedene Statuspassagen von Geburt bis zum Lebensende. Dabei sieht er sich in unterschiedlichen Kontexten des Lebens mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert, das Leben gelingend zu bewältigen. Dabei steht er immer in Wechselwirkung zu seiner Umwelt (vgl. Günzel 2019: 99f.). Durch die kontextuellen Ressourcen – die (Lebens-) Räume, in denen er sich bewegt – wird er befähigt, personale Ressourcen auszubilden und die eigene Persönlichkeit zu entfalten (vgl. Schulz-Nieswandt 2018a: 16). Dabei ist der Mensch immer in ein soziales Gefüge eingelassen, in dem er unterschiedliche Rollen einnimmt: er/sie ist Freund*in, Mutter, Nachbar*in, Kolleg*in, Tochter, Großmutter etc. Mit den verschiedenen Rollen eines Menschen sind Anforderungen verbunden, für deren Erfüllung es personaler Ressourcen und Kompetenzen bedarf. Da ein Mensch diese in Wechselwirkung mit seiner Umwelt entwickelt, ist er auf eine passgenaue Gestaltung der Lebensräume angewiesen, in denen er sich bewegt.

Das menschliche Altern ist jedoch von einer Zunahme der personalen Vulnerabilität gekennzeichnet, was Kruse im Hinblick auf das hohe Alter als „Gestaltwandel“ (Kruse und Generali Deutschland AG 2017: 5) bezeichnet. Krankheit oder Pflegebedürftigkeit können den Mensch im Lebensablauf daran hindern, die eigene Rolle zu spielen, die eigene Persönlichkeit zu entfalten (vgl. Schulz-Nieswandt 2015b: 34). Der mit dem demografischen Wandel einhergehende epidemiologische Wandel verschärft diese Problematik. Dies kann dazu führen, dass der Mensch in seiner Lebensführung beeinträchtigt wird und die An- und Herausforderungen des Alltags nicht mehr selbstständig bewältigen kann. Der Mensch ist *homo patiens* (vgl. Bajda 2020: 18–20.). Unter

dem Begriff homo patiens verstehen wir im Folgenden die mit zunehmendem Alter steigende Vulnerabilität des Menschen, die zu komplexen Bedarfslagen führen und den Menschen in seiner selbstständigen Lebensführung beeinträchtigen kann.

“This term, referring to the fact that every man has the fear of suffering, aging and death does not refer to random experiences but to the level of ontology, hence a philosophical analysis of his existence” (Ebd.: 23).

Was braucht also der Mensch? Der homo patiens ist darauf angewiesen, dass die Räume, in denen er sich in der Daseinsführung bewegt, gestaltet werden. Der Grundsatz ‚ambulant vor stationär‘ (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016a: 77) kann dabei sowohl hinsichtlich der räumlichen Architektur von Wohnformen und professionellen Sorge-Settings als auch hinsichtlich der Praktik der Sorge selbst verstanden werden. „Care“ meint nicht allein das Versorgen des oder der Kranken oder Pflegebedürftigen, sondern die generelle Einbindung des homo patiens in ein Netz der Sorge als Teil einer Gemeinschaft (vgl. Schulz-Nieswandt 2012: 593–595.). Gemäß dem Konzept der Salutogenese geht es nicht nur darum, was den Menschen wieder gesund macht, sondern was ihn gesund hält (vgl. Schulz-Nieswandt 2015b: 22).

2. Topologie der Räume unter besonderer Berücksichtigung des Ehrenamts

2.1 Der homo patiens im System der Räume

Das Leben vollzieht sich in Räumen. Dies lässt sich zum einen topografisch beschreiben, der Mensch bewohnt eine Fläche und gibt sich eine räumliche Ordnung (vgl. ebd.: 23). Diese umfasst die eigene Häuslichkeit, die im sozialen Raum verortet wird. Daneben steht eine allgemeine Infrastruktur, der sich auch Angebote der Gesundheitsversorgung zuordnen lassen und die als professioneller Raum beschrieben wird. Die Beschreibung des sozialen und des professionellen Raums erhebt dabei nicht den Anspruch einer vollumfänglichen Darstellung aller zugehörigen Elemente, wie z. B. eine dezidierte Aufzählung und Abgrenzung aller Gesundheitsprofessionen im professionellen Raum. Viel mehr wird ein Zuschnitt in der Beschreibung gewählt, der die Bedarfe des homo patiens im Spannungsfeld von professioneller Gesundheitsversorgung und sozialer Teil-

habe adressiert. Ziel der folgenden Ausführungen ist es, grundlegende Funktionslogiken des sozialen und professionellen Raums kurz zu umreißen, um anschließend für ein topologisches Verständnis der Räume zu argumentieren. Dieser Begrifflichkeit folgend, lassen sich die Funktionen des sozialen und des professionellen Raums ineinander verschränken – es gilt also nicht, wo das eine ist, kann das andere nicht sein (vgl. Günzel 2019: 99–101.). Diese Verschränkung findet im Sozialraum statt. Wie eingangs formuliert, ist die Gestaltung des Sozialraums eine zentrale Herausforderung für Unternehmen der Sozialwirtschaft. Im Sozialraum findet dann folglich nicht nur eine Verschränkung der Räume statt, sondern auch und vor allem eine Verschränkung der Perspektiven des *homo patiens* und der Sozialunternehmen der Gesundheitsversorgung.

2.2 *Der soziale Raum*

Der soziale Raum kann in Anlehnung an Husserl als Lebenswelt des Menschen beschrieben werden (vgl. Husserl 1940). Der Mensch ist in der Welt, die zu seiner Umwelt wird, in dem sie gleichzeitig Restriktionen und Ermöglichkeiten für das menschliche Handeln stellt (vgl. Günzel 2019: 99). In dieser Umwelt gibt der Mensch sich eine Ordnung, die sich in räumlicher und sozialer Hinsicht differenzieren lässt. Der unmittelbare Raum der Lebensführung ist das eigene Wohnumfeld, bestehend aus der eigenen Häuslichkeit und der Kommune, in die diese eingebettet ist (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016a: 37). Der soziale Raum ist durch die primären Vergemeinschaftungen des Menschen geprägt, also die sozialen Netze, in die er eingebettet ist. Neben Familie, Nachbarschaft und Freundschaft ist hier explizit auch das bürgerschaftliche Engagement zu nennen.

„Angehörige, Nachbarn und freiwillig Engagierte haben oft einen anderen Zugang zu älteren Menschen in einem Sozialraum als professionelle Fachkräfte beziehungsweise Institutionen und sind so häufig besser in der Lage, individuelle Bedürfnisse zu erkennen und sich in ihren Formen der Unterstützung an diesen zu orientieren“ (Ebd.: 48).

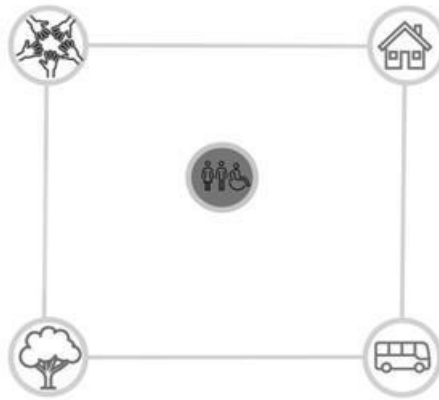


ABBILDUNG 1: DER SOZIALE RAUM (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Der Mensch steht in transaktionaler Wechselwirkung zu seiner räumlichen und seiner sozialen Umwelt. Die Lebenswelt als Ort der Daseinsführung wird von Menschen geteilt. In diesem Kontext gelangt der Mensch zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, in dem er personale Ressourcen ausbildet, die ihn zu einer selbstbestimmten Lebensführung befähigen (vgl. Schulz-Nieswandt 2018a: 4f.). Abbildung 1 beschreibt den sozialen Raum als die Eingebundenheit des Menschen in eine soziale Infrastruktur, die unterstützend bei der Ausbildung dieser Ressourcen wirkt. Der Mensch ist Teil einer sorgenden Gemeinschaft, die auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruht (vgl. Schulz-Nieswandt 2015c: 147). Innerhalb dieser Gemeinschaft entsteht Sozialkapital, dass ihn in seinen personalen Kompetenzen stärkt.

„Schulz -Nieswandt versteht unter Sozialkapital in diesem Zusammenhang „den Ertrag der Investition in soziale Netze als die Funktionalitäten dieser Hilfesysteme – als Orte der Personalisierung, als Orte der Integration und als Orte der sozialen Unterstützung“ (Ebd.: 147).

Der Begriff der Gemeinschaft betont das Gemeinsame der Menschen im sozialen Raum. Kommt es jedoch zu Kompetenzverlusten der selbstständigen Daseinsführung des Menschen als homo patiens, wird dieses Gemeinsame auf die Probe gestellt. Der homo patiens läuft Gefahr zum.

„Outsider der Gemeinde“ (Schulz-Nieswandt 2012: 593) zu werden, da die Wechselwirkung zwischen ihm und seiner Umwelt, dem sozialen Raum, in eine Schieflage gerät. Er ist angewiesen auf Hilfe, ohne diese äquivalent erwidern zu können. Der homo patiens könnte als „Störfaktor“ im sozialen Raum wahrgenommen werden und in institutionalisierte Versorgungssettings aus diesem exkludiert zu werden (vgl. ebd.: 596f.).

2.3 *Der professionelle Raum*

Der professionelle Raum beschreibt hier die Infrastruktur der gesundheitlichen Versorgung, die als unterstützende Architektur des sozialen Raums verstanden werden kann. Sie bildet einen zentralen Teil des Kontextes, durch den Menschen befähigt werden, ihre Persönlichkeit zu entfalten. Der Anspruch sozialversicherter Menschen auf die gesundheitliche Versorgung ergibt sich aus dem ersten Sozialgesetzbuch (SGB I). Dieser konkretisiert sich insbesondere in der gesetzlichen Krankenversicherung (SGB V) (vgl. Busse et al. 2017: 60). Das SGB V regelt neben den konkreten Leistungsansprüchen der gesetzlich Krankenversicherten die Aufteilung der Leistungsbereiche der Gesundheitsversorgung in den ambulanten und den stationären Sektor (vgl. ebd.: 194–196.). Es erfolgt eine grundsätzliche Ausrichtung am Grundsatz ‚ambulant vor stationär‘ (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016a: 77). Patient*innen sollen also, solange dies möglich ist, in ihren Lebenswelten als Orte der Daseinsführung verbleiben können. Erst wenn sie durch Krankheit und/oder Pflegebedürftigkeit nicht mehr in der Lage sind, selbstständig in ihrem häuslichen Umfeld zu leben, sollen sie die Möglichkeit haben, in (teil-)stationären Wohnsettings versorgt zu werden (vgl. ebd.: 20). Der professionelle Raum wird in Abbildung 2 als die unterstützende Infrastruktur ambulanter und stationärer Versorgungsangebote dargestellt. Der Sicherstellungsauftrag der Gesundheitsversorgung im ambulanten und stationären Bereich liegt in jeweils unterschiedlichen Kompetenzbereichen (vgl. Busse et al. 2017: 194–196.). Dies führt dazu, dass die Patient*innen zwischen den Versorgungsangeboten des jeweiligen Sektors wechseln, die Behandlung zwischen den Sektoren erfolgt meist nicht abgestimmt aus einer Hand. Die Gesundheitsangebote orientieren sich so nicht direkt an den Bedarfslagen der Patient*innen, sondern folgen eigenen Logiken, die sich zwischen ambulantem und stationären Sektor unterscheiden (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen 2003: 260). So kann es zum

einen zu Schnittstellenproblemen zwischen den Sektoren und zum anderen zu Schnittstellenproblemen zwischen dem sozialen und dem professionellen Raum kommen (vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung 2017: 8).



ABBILDUNG 2: DER PROFESSIONELLE RAUM (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Dienstleistungen der Gesundheitsversorgung im professionellen Raum zielen auf die Wiederherstellung und Erhaltung von Gesundheit der Patient*innen. Dabei bilden sie jedoch andere Handlungslogiken aus, die sich zu denen des sozialen Raums unterscheiden. Hinsichtlich der Professionalität der Versorgung ist dies unabdingbar. Medizinische und pflegerische Leistungen brauchen, Fachwissen sie sind nicht durch Care in lokalen, familiären oder ehrenamtlichen Kontexten zu ersetzen (vgl. Schulz-Nieswandt 2015a: 310–312.). Der homo patiens aber braucht beides, professionelle Hilfe und soziale Teilhabe in gesellschaftlichen Netzen. In professionellen Versorgungssettings kann es jedoch zu einer Ausprägung asymmetrischer Fürsorge kommen. Dort ist es zum Teil schwierig Menschen in ihren verschiedenen Rollen zu betrachten, als Tochter, Mutter, Freundin etc. Denn den professionellen Raum betreten sie erst als Patient*innen. Dies kann zu entpersonalisierten Beziehungskulturen führen. Beispielhaft lassen sich Infantilisierung oder Overprotection in Pflegeheimen nennen. Auf dieser Grundlage kann sich keine auf Empowerment ausgerichtete Hilfe zur Selbsthilfe vollziehen, viel mehr kommt es zu erlernter Hilflosigkeit der Patient*innen (vgl. Schulz-Nieswandt 2015c: 148). Zudem sind Institutionen von sogenannten Programmcodes geleitet, die es im betrieblichen Alltag erschweren können, auf soziale Bedarfe des homo patiens einzugehen. Der Mensch kommt als Patient*in ins Krankenhaus und es wird versucht, eine Krankheit zu besiegen oder eine Verletzung wieder zu heilen. Dabei kann speziellen Bedarfen, wie sie z. B. Demenz hervorruft, nur schwer nachgekommen werden (vgl. ebd.: 148).

2.4 *Der Sozialraum*

Betrachtet man den sozialen und den professionellen Raum gelöst voneinander wird deutlich, dass die Übergänge des homo patiens zwischen diesen Räumen nicht reibungslos verlaufen, sondern auf eine bedürfnisorientierte Gestaltung angewiesen sind. Vor diesem Hintergrund kommt dem Konzept des Sozialraums eine entscheidende Rolle zu, da in diesem menschliche Lebenswelten und professionelle Versorgungsstrukturen zusammen gedacht werden. Im Weiteren orientieren wir uns an der Definition des Sozialraums durch die Bundesregierung in ihrem siebten Altenbericht, die das Konzept des Sozialraums hinsichtlich seiner räumlichen – auf die Lebenswelt bezogenen – und seiner sozialen Dimension fasst:

„Konstituierend für das Sozialraumkonzept ist der Anspruch von Partizipation und Teilhabe. Sozialraumorientierte Strategien sind darauf gerichtet, Prozesse partizipativer Entwicklung zu organisieren und so insbesondere vulnerable Bevölkerungsgruppen bei der Artikulation eigener und gemeinsamer Interessen zu unterstützen. Unabhängig davon, wie die einzelnen Handlungsebenen definiert oder gestaltet werden: Es bedarf der Orientierung auf individuelle und gemeinschaftsorientierte Bedarfe bei der Gestaltung der Daseinsvorsorge“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016a: 41).

So verstanden ist die Sicherstellung der staatlich gewährleisteten Daseinsvorsorge nicht Aufgabe einzelner Akteur*innen, sondern erfolgt im Zusammenspiel des Wohlfahrtspluralismus zwischen Kommunen, Sozialunternehmen und primären Vergemeinschaftungen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016b: 27). Wir haben nun das Feld aus Perspektive des homo patiens entfaltet, indem wir die zentralen Schnittstellenprobleme zwischen dem sozialen und professionellen Raum, sowie innerhalb dieser Räume aufgezeigt haben. Wir wechseln nun die Perspektive und blicken aus Sicht eines Sozialunternehmens auf diese Schnittstellenprobleme als Grundlage der Annäherung an eine Antwort auf die eingangs gestellte Frage, wie ein Sozialunternehmen der Gesundheitsversorgung nun zur Gestaltung dieser Schnittstellen, zur Gestaltung des Sozialraums beitragen kann. Mit der Schnittstelle zwischen ambulantem und stationärem Sektor haben wir bereits eine politische Problemstellung identifiziert. Die Trennung der

beiden Sektoren führt zu einer Fragmentierung professioneller Gesundheitsangebote, da die Versorgung nicht aus einer Hand gedacht, geplant und gesteuert wird. Die rechtliche Öffnung hin zu sektorenübergreifenden Versorgungskonzepten ist und bleibt zunächst gestalterische Aufgabe der Politik.

Als zentralen Ansatzpunkt für Sozialunternehmen um die Schnittstelle zwischen der sozialen Lebenswelt des homo patiens und professionellen Versorgungsangeboten abzudecken, identifizieren wir den Einbezug des Ehrenamts als „Brücke zwischen den Räumen“. Die Anknüpfungspunkte des Ehrenamts oder bürgerschaftlichen Engagements an Strukturen des sozialen Raums wurden bereits beschrieben. Oftmals haben Ehrenamtliche als Teil der Lebenswelt des homo patiens einen direkteren Zugang zu dessen sozialen Bedürfnissen als dies in professionellen Versorgungssettings möglich ist (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016a: 48). Dies liegt zum einen an den beschriebenen Funktionslogiken der jeweiligen Räume, zum anderen an der Fähigkeit der Patient*innen, sich gegenüber der empfangenen Hilfe nicht nur funktional, sondern auch persönlich öffnen zu können und sie als Teil des Sozialen zu begreifen. Der Anknüpfungspunkt des Ehrenamts an Sozialunternehmen des professionellen Raumes ergibt sich insbesondere aus der Struktur, mit der sich Sozialunternehmen verstehen lassen.

„Sozialunternehmen können als Versuch verstanden werden, eine gesellschaftliche oder technische Idee voranzubringen. (...) Hier ergeben sich durch den großen Einsatz der dort Tätigen, die Selbstbestimmung und die Möglichkeit, Themen sichtbar zu machen, starke Parallelen zum Engagement“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016b: 28).



ABBILDUNG 3: DER SOZIALRAUM (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Anhand des sozialen Netzwerks der Lausitz soll exemplarisch ein sozialraumorientiertes Hilfsangebot beschrieben werden, das insbesondere die Alltagsbegleitung von Patient*innen nach Krankenhausentlassung organisiert. In Reaktion auf das zunehmend zurückgehende Hilfspotenzial durch primäre Vergemeinschaftungen sowie den Fachkräftemangel wurde das Projekt ins Leben gerufen (vgl. Schulz-Nieswandt 2018b: 62). Es werden ehrenamtlich Engagierte in der Alltagsbegleitung der vulnerabler Patient*innen eingesetzt, um diesen zurück zu einem möglichst selbstbestimmten Leben in der eigenen Lebenswelt zu helfen (vgl. ebd.: 63).

Aus leitfadengestützten Interviews bezüglich des Netzwerks Lausitz lassen sich zwei zentrale Erkenntnisse zur Wirkung der Anbindung des Ehrenamts an die professionelle Versorgung ziehen. Auf der einen Seite wird deutlich, dass die Patient*innen durch die Unterstützung der Ehrenamtlichen eine wesentliche Stärkung ihrer personalen Kompetenzen zur Bewältigung der Herausforderungen ihres Alltags erfahren. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass die ehrenamtlich Engagierten durch ihr Engagement eine „erhebliche Kraft zur Hilfe für Dritte“ (ebd.: 64) schöpfen und somit eine Stärkung ihrer Selbstwirksamkeit erfahren.

So lässt sich anhand dieses Praxisbeispiels das große Potenzial des Ehrenamts als Brücke zwischen professionellem und sozialem Raum bekräftigen, dass eine Vernetzung hin zum Sozialraum vollzieht. Diese sozialräumliche Vernetzung ist in Abbildung 3 dargestellt. Durch die Organisation der Nachsorge aus dem professionellen Raum heraus, sind die medizinischen Versorgungsbedarfe der Patient*innen immer mitgedacht. Die Begleitung durch das Ehrenamt über den Aufenthalt im professionellen Raum hinaus erweitert die Versorgung hin zu einer sozialräumlichen Einbettung des gesamten „Weges“ des homo patiens.

3. Digitale Plattform zur Koordination und Vermittlung des Ehrenamts

3.1 Wandel in der Gesundheitsversorgung und Digitalisierung als Chance

In den voranstehenden Kapiteln wurden drei zentrale Dimensionen herausgearbeitet. Erstens, die komplexen Bedarfslagen des homo patiens im System der Räume als Problemaufriss. Zweitens, die sich daraus ergebende Anforderung an Sozialunternehmen, eine Synthese der Räume hin zum vernetzten Sozialraum aktiv zu gestalten. Drittens, der entscheidende Hebel, über den diese Vernetzung zum Sozialraums gelingen kann: Das ehrenamtliche Engagement mit seinem Potenzial

als Brücke zwischen professionellem und sozialem Raum die sozialräumliche Schnittstelle bedürfnisorientiert zu gestalten. Im Ausgang des Problemaufrisses standen insbesondere die Megatrends des epidemiologischen und des moralökonomischen Wandels. In einem dritten genannten Megatrend, der Digitalisierung, sehen wir ein enormes Potenzial, diesen Problemen innovativ zu begegnen. Konkret wird im Folgenden für eine digitale Plattform zur effizienteren Vermittlung und Koordination des Ehrenamts argumentiert, um eine Gestaltung hin zum vernetzten Sozialraum zu erreichen.

3.2 Strukturen digitaler Plattformen

Digitale Plattformen haben sich zu einem festen Bestandteil des alltäglichen Lebens entwickelt. Menschen kommunizieren über E-Mail-Plattformen und soziale Netzwerke wie z. B. WhatsApp oder Facebook, kaufen Produkte über Plattformen wie Amazon, buchen Urlaube bei Booking.com. oder hören ihre Lieblingsmusik auf Spotify. Diese Liste ließe sich beliebig erweitern, zentral ist dabei die Erkenntnis: Die Plattformökonomie boomt (vgl. Jaekel 2017a: 7).

Vor allem sind digitale Plattformen in kommerziellen Kontexten bekannt, in denen sie Angebot und Nachfrage koordinieren und als zweiseitiger Markt organisiert sind. Akteur*innen auf digitalen Plattformen können Kunden*innen, Unternehmen und Entwickler*innen sein. Ziel ist die Schaffung eines digitalen Ökosystems, das mindestens zwei oder mehr Nutzer*innengruppen zusammenbringt und Interaktionen, Transaktionen und kollektive Organisation ermöglicht (vgl. Hein et al. 2019: 182). Die digitale Plattform übernimmt dabei als Intermediär*in der Austauschbeziehung eine Ermöglichungsfunktion der Vernetzung verschiedener Nutzer*innengruppen, indem sie mit ihrer digitalen Infrastruktur den Rahmen der Interaktion zu Verfügung stellt (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017: 21).

Digitale Plattformen sind in der Regel modular aufgebaut, dies bedeutet das die gesamte Plattform aus standardisierten einzelnen Modulen und Komponenten besteht, denen jeweils eine bestimmte Funktion zukommt und die über Schnittstellen miteinander interagieren können. Dieser Aufbau macht die Plattform dynamisch und gibt Entwickler*innen die Möglichkeit, flexibel auf Entwicklungen des Marktes reagieren zu können. Dies bietet zudem die Möglichkeit einer einfachen und benutzerfreundlichen Gestaltung der Plattform (vgl. Hein et al. 2019: 182). Digitale Plattformen können über ein alltägliches Endgerät mit Internetzugang aufgerufen werden und sind so

für eine breite Masse an Nutzer*innen zugänglich

Das Spektrum verschiedener digitaler Plattformen ist groß. Ein weit verbreiteter Typ der digitalen Plattform ist die Transaktionsplattform. Hier tritt die Plattform als Vermittler*in auf und liefert die digitale Infrastruktur, in der Angebot und Nachfrage koordiniert werden. Es wird ein virtueller Marktplatz geschaffen, der Käufer*innen und Verkäufer*innen zusammenbringt. Beispiele für eine Transaktionsplattform sind der Online Marktplatz Ebay oder Airbnb, eine Buchungs- und Vermietungsplattform von Unterkünften (vgl. ebd.: 182).

3.3 Digitale Plattformen in gemeinwohlorientierten Zusammenhängen

Die vorgestellten Typen beschreiben digitale Plattformen in einem kommerziellen Sinne, in denen die Plattformbetreiber*innen hauptsächlich gewinnorientiert wirtschaften. Aber auch in gemeinnützigen Kontexten nehmen digitale Plattformen an Bedeutung zu und das Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft. Gemeinwohlorientierte Plattformen zielen auf die Schaffung nachhaltiger und partizipativer digitaler Ökosysteme, die ein gesellschaftlich relevantes Ziel verfolgen. Viele Akteur*innen wollen eine soziale, ökologische und ökonomische Alternative zu den großen Plattformen aufbauen (vgl. Schreyer und Schrape 2021: 55). Etabliert haben sich z. B. Plattformen der Sharing economy, wie foodsharing.de. Foodsharing kooperiert mit Unternehmen in der Lebensmittelbranche um die Verschwendung von Lebensmittelressourcen zu reduzieren (vgl. ebd.: 67).

Genau wie rein kommerziell ausgerichtete Plattformen nutzen auch digitale Plattformen in gemeinwohlorientierten Kontext die Vorteile der digitalen Vernetzung. In diesem Zusammenhang liefern digitale Plattformen vor allem die Möglichkeit Koordinations- und Kommunikationsstrukturen zu etablieren, die die Vernetzung und Interaktionen verschiedener Akteur*innen ermöglichen bzw. erleichtern (vgl. ebd.: 55).

Digitale Plattformen sind auch für den gemeinwohlorientierten Engagementsektor von hoher Relevanz. Zahlreiche Akteur*innen, wie Vereine, Stiftungen und Wohlfahrtsverbände konnten schon Teile ihrer Arbeitsprozesse mithilfe digitaler Plattformen digitalisieren (vgl. betterplacelab 2019: 2). Sie führen zu neuen Beteiligungsmöglichkeiten, können dabei helfen ehrenamtliches Engagement noch effizienter zu gestalten und mehr Menschen für Tätigkeiten zu begeistern. Zentrale Funktionen solcher Plattformen sind z. B. die Vernetzung innerhalb von Nachbarschaft-

ten, die Informationsvermittlung und Aufklärungsarbeit, oder die Verbreitung von Spendenaufrufen und Kampagnen für wohltätige Projekte (vgl. ebd.: 11).

Eine bekannte digitale Plattform im Engagementfeld ist NebenAn.de, ein soziales Netzwerk, das die Vernetzung von Menschen innerhalb der direkten Nachbarschaft ermöglicht. Die Nachbar*innen sollen sich kennenlernen, gegenseitig helfen und gemeinsam Aktivitäten organisieren. NebenAn.de nutzt die Stärken der Vermittlung und Kommunikation einer digitalen Plattform und kann so zu einer nachbarschaftlichen Gemeinschaft beitragen, die Anonymität und Einsamkeit verhindern möchte (vgl. ebd.: 22).

Darüber hinaus haben sich auch digitale Plattformen entwickelt, die ehrenamtliche Aktivitäten von professionellen Träger*innen koordinieren. Ein Beispiel hierfür ist die Applikation Flex Hero. Dort werden die ehrenamtlichen Aktivitäten von unterschiedlichsten Organisationen auf der Plattform gebündelt, so dass Ehrenamtler*innen sich über ehrenamtliche Engagements in ihrer Region informieren können (vgl. FlexHero GmbH 2021). Dazu sind die wichtigsten Informationen zu den jeweiligen Tätigkeiten anschaulich dargestellt. Bislang nutzen aber noch nicht alle professionelle Träger*innen sowie Ehrenamtliche eine App wie Flex Hero. Dies kann dazu führen, dass in einigen Regionen Nachfrage nach und Angebot von ehrenamtlichem Engagement nicht zusammenfinden und Potenziale der Vernetzung von sozialem und professionellem Raum weitgehend ungenutzt bleiben.

Eine digitale Plattform bietet Sozialunternehmen der Gesundheitsversorgung das Potenzial einer effizienteren Koordination und Vermittlung des Ehrenamts in Anbindung an professionelle Versorgungsleistungen und so die Möglichkeit, Prozesse der Versorgung zwischen der Lebenswelt des homo patiens und professionellen Settings der Gesundheitsversorgung bedürfnisorientiert zu gestalten. Die sich ergebende Möglichkeit der Stärkung des Ehrenamts kann ein entscheidender Hebel in der vernetzten Gestaltung des Sozialraums sein. Doch was ist der Anspruch an eine solche Plattform? Was sollte sie leisten? Und wie kann sie konkret zu einer Vernetzung des professionellen und sozialen Raums hin zum Sozialraum beitragen?

3.4 Digitale Plattform als Governance-Mechanismus zur Vermittlung ehrenamtlicher Aktivitäten

Zur Gestaltung der Schnittstellenprobleme zwischen sozialem und professionellem Raum hin zum Sozialraum kann eine digitale Plattform zur vereinfachten Koordination und Vermittlung des Ehrenamts für Sozialunternehmen der Gesundheitsversorgung einen wichtigen Beitrag leisten. Damit sie als Governance-Mechanismus zur Gestaltung des Sozialraums beitragen kann, bedarf es der Sicherstellung eines bestimmten Aufbaus und der Berücksichtigung zentraler Funktionen.

Eine wichtige Zielgröße aus Unternehmensperspektive ist die Steigerung der Effizienz zur Koordination und Vermittlung des Ehrenamts. Effizienz ist hier in ihrer Ausrichtung nicht rein ökonomisch zu verstehen, sondern bezieht sich vor allem auf die Prozessoptimierung. Vor dem Hintergrund abnehmender familiärer Hilfs- und Versorgungspotenziale sowie der angespannten Personalsituation insbesondere in der professionellen Pflege, muss es Ziel von Unternehmen sein, Personalressourcen so gut wie möglich zu nutzen. Die Potenziale einer digitalen Plattform- Infrastruktur, individuelle, kollektive und organisationale Beziehungen zu koordinieren und zu kanalisieren, stellen in diesem Zusammenhang eine große Chance für Unternehmen dar (vgl. Schreyer und Schrape 2021: 12).

Vereinfacht gesprochen kommen auf einer digitalen Plattform verschiedene Akteur*innen zusammen und werden so zu Interaktionen befähigt (vgl. Engelhardt et al. 2017: 11). Auf einer zweiseitig organisierten Plattform zur Ehrenamtsvermittlung tritt ein Sozialunternehmen als Plattformbetreiber*in auf. Es schafft eine Übersicht an möglichen Einsatzfeldern für ehrenamtliche Aktivitäten in Anbindung an ihre professionellen Leistungen, die hier als Nachfrage auf der Plattform verstanden werden können. So übernimmt es eine entscheidende Rolle, da es die Hilfebedarfe der Patient*innen und Kunden*innen und die benötigten Felder identifiziert, in denen Ehrenamtler*innen benötigt werden. Dem gegenüber stehen die Menschen die bereit sind ehrenamtlich aktiv zu werden, ihre Hilfe wird auf der Plattform als das Angebot verstanden.

Ziel ist die passgenaue und effiziente Vermittlung zwischen ehrenamtlichen Tätigkeiten und Freiwilligen, die sich engagieren möchten. Dieser Prozess des Zusammenbringens von Nachfrage und Angebot wird in der Plattformökonomie auch als „Matching“ bezeichnet (vgl. ebd.: 16). In der vorgestellten Plattform umfasst diese Vermittlung die Kern-Interaktion und ist im Ausgang die wichtigste Funktion (vgl. Jaekel 2017b: 58).

Damit die Kern-Interaktionen funktionieren, braucht es den Prozess des „Facilitating“, der

dafür sorgen soll, dass die notwendige digitale Infrastruktur mit den entsprechenden Funktionen zu Verfügung gestellt wird. Dabei sind usability – einfacher Zugang und Benutzerfreundlichkeit – die Basis für eine wirksame digitale Plattform (vgl. ebd.: 68). Interessierte Ehrenamtliche werden die Plattform als Website oder App nutzen wollen, um einen klaren Überblick über die ehrenamtlichen Aktivitäten und Einsatzfelder in ihrer Region zu bekommen. Intuitiv und übersichtliche designte Benutzungsoberflächen sind hier für den ersten Kontakt der Freiwilligen mit der Plattform von entscheidender Bedeutung. So sollten alle relevanten Informationen zu den ehrenamtlichen Tätigkeiten schlüssig und prägnant auf der Plattform dargestellt werden.

Dies sollte folgende Informationen zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit auf der digitalen Plattform umfassen:

- Aktivität im privaten oder professionellen Rahmen,
- eine kurze Beschreibung der Tätigkeit,
- Datum und Uhrzeit des Einsatzes,
- ob es sich um eine kurzfristige, mittel- oder langfristige Tätigkeit handelt,
- ob Vorkenntnisse wie z. B. Erfahrungen im Umgang mit Menschen mit Behinderung erforderlich sind oder nicht,
- ob es weitere Voraussetzungen wie z. B. die Notwendigkeit eines Führerscheins gibt.

In der Entwicklung der digitalen Plattform ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen angenehmer usability und einer daten- und missbrauchssicheren Programmierung (vgl. Ernst et al. 2019: 3). Hier muss der Ansatz gelten: So einfach wie möglich, so sicher wie nötig. In Bezug auf eine digitale Plattform, die ehrenamtliche Aktivitäten vermittelt, muss besonders die Seriosität der verschiedenen Akteur*innen gewährleistet werden. Um Fake-Profile zu verhindern, müssen sowohl die interessierten Ehrenamtler*innen, Institutionen und Vermittler*innen verifizierte Profile haben. Dies betrifft besonders die externen Nutzer*innen der Plattform, die ehrenamtlich aktiv werden wollen. Hier bieten sich verschiedene Wege für eine Authentifizierung an. Eine Möglichkeit ist die Identifikation per Künstlicher Intelligenz (KI), die automatisiert erfolgt. Im ersten Schritt wird das Gesicht per Kamera des Computers oder des Smartphones gescannt, um die

Echtheit der Person zu überprüfen. Danach erfolgt ein Scan des Personalausweises, der die Informationen und biometrischen Daten auf Gültigkeit untersucht. Nach dem Abgleichen und der Bestätigung der Daten, ist die Person authentifiziert (vgl. ebd.: 29).

Eine weitere Möglichkeit zur Überprüfung der Identität einer Nutzer*in, wäre der sogenannte Videoindent. Dort wird die Identität der Person per Video-Chat durch eine*n Mitarbeiter*in des Unternehmens bestätigt (vgl. Pohlmann 2017: 72). Diese Option ist deutlich aufwendiger, könnte aber zeitgleich genutzt werden, um den Interessent*innen eine Einführung in die Funktionen der digitalen Plattform zu geben. Dies ist vor dem Hintergrund knapper Personalressourcen in Professionen der Gesundheitsversorgung jedoch mindestens kritisch zu betrachten. Die mit dem Prozess der Authentifizierung geschaffenen Eintrittsbarrieren für die Plattform sind im Falle an Gesundheitsdienstleistungen angedockter Tätigkeiten zwingend notwendig, um eine seriöse Vermittlung gewährleisten zu können.

Wenn die Identitäten der Nutzer*innen bestätigt wurden, folgt die Erstellung ausführlicher Profile mit dem Namen, Alter, den Kontaktdaten, Sprachkenntnissen und der einschlägigen Erfahrungen der Freiwilligen im ehrenamtlichen Engagement. Diese Informationen können beliebig erweitert werden und sind in enger Abstimmung mit den verschiedenen Einrichtungen festzulegen, da in unterschiedlichen ehrenamtlichen Tätigkeiten unterschiedliche Kompetenzen erforderlich sein können. Nachdem alle notwendigen Informationen für die ehrenamtlichen Aktivitäten auf der Plattform dargestellt werden und die Freiwilligen Profile angelegt haben, kann es zum gezielten Matching kommen.

Die Übersichtlichkeit der digitalen Plattform macht es den interessierten Ehrenamtler*innen möglich, schnell und flexibel zu entscheiden, ob und wann sie ehrenamtlich aktiv werden wollen. Vorstellbar wäre bei Interesse an einer Aktivität eine automatisierte Übermittlung des Freiwilligen-Profils an die Trägerorganisation bzw. die vermittelnde Einrichtung. Hier ist zu prüfen, ob sich auf der digitalen Plattform ein Tool integrieren lässt, über das die direkte Absprache der vermittelnden Instanz mit den Patient*innen erfolgen kann. Hier ist es wichtig eine breite Akzeptanz zu schaffen, damit die Anbindung des Ehrenamts an professionelle Versorgungsdienstleistungen bedürfnisorientiert erfolgt. Akzeptieren diese die Anfrage, erfolgt eine Bestätigung. Gegeben werden noch weitere Informationen per Telefon, Mail oder Chat-Funktion auf der Plattform ausgetauscht. Die dabei anfallenden Daten unterliegen einer strengen Vertraulichkeit und müssen den höchsten Datenschutzrichtlinien unterliegen. Dies ist bei der Entwicklung der Plattform von Beginn an in enger Absprache mit dem Unternehmen zu berücksichtigen.

Damit eine digitale Plattform sich dauerhaft im Markt etablieren kann, sind die sogenannten Netzwerkeffekte entscheidend. Diese treten dann auf, wenn mit steigenden Nutzer*innenzahlen

der digitalen Plattform die Attraktivität für weitere Nutzer*innen steigert, ebenfalls die Dienste und Funktionen der digitalen Plattform in Anspruch zu nehmen (vgl. Engelhardt et al. 2017: 16). Dadurch kann die Plattform wachsen und der Nutzen für alle auf der Plattform vertretenen Akteur*innen steigt. Der Erfolg einer digitalen Plattform zu Ehrenamtskoordination ist also sowohl abhängig von den Nutzer*innen, die ehrenamtlich aktiv werden wollen, als auch von den professionellen Trägern die ehrenamtlichen Aktivitäten anbieten.

Wenn die Plattform als Koordinationsinstrument funktioniert, kann sie mittelfristig auch als Medium des direkten Austauschs zwischen den Ehrenamtlichen erweitert werden. Die Plattform soll also mehr sein als nur eine digitale Vermittlungsbörse für das Ehrenamt. Die Verflechtung technischer und gesellschaftlicher Strukturen können für die Schaffung eines soziotechnischen Ökosystem als digitalen Sozialraum sorgen (vgl. Schreyer und Schrape 2021: 32). Die Verlagerung der Koordination und Vermittlung ins Digitale bietet so die Möglichkeit, auf Gegenseitigkeit beruhende Netze der sozialen Unterstützung sichtbar zu machen und Menschen nicht nur als Individuen, sondern als Teile einer Gesellschaft adressieren zu können. Dies kann zu einer steigenden Motivation führen, sich ehrenamtlich engagieren zu wollen.

Denkbar wäre, dass die Plattform neben der Vermittlung noch Aufklärungsarbeit und allgemeine Informationen zum Ehrenamt liefert (vgl. betterplace lab 2019: 11). So wird dem ehrenamtlichen Engagement noch mehr Aufmerksamkeit gegeben und deutlich gemacht, dass es sich um eine tragende Säule der gemeinwohlorientierten Arbeit handelt. Umgesetzt werden könnte dies durch Artikel über die neuesten Entwicklungen des Ehrenamtes, Erfahrungsberichte und Kurzvideos über die Vielfalt der ehrenamtlichen Aktivitäten in der Gesundheits- und Sozialversorgung in Deutschland. Auch interessant wären Informationen über die Träger, die ehrenamtliches Engagement benötigen.

Die vorgestellten Grundfunktionen einer digitalen Plattform, sowie die Bereitstellung der Informationen zu den ehrenamtlichen Aktivitäten mit anschließender Möglichkeit zur Vermittlung sind notwendig, um das gewünschte Ziel einer effizienteren Koordination und Vermittlung des Ehrenamts als Steuerungsmechanismus unternehmerischer Sozialraumgestaltung zu erreichen. Diese Grundfunktionen sind dabei als ein erster Aufschlag für die Implementierung einer digitalen Plattform als Governance-Mechanismus für den Sozialraum zu verstehen. Auf dieser Ebene ist die Erweiterung der Plattform um weitere Instrumente zur Gewinnung von Ehrenamtlichen vorstellbar, wie z. B. die Erfassung der Daten, wie viele ehrenamtlichen Aktivitäten Ehrenamtliche

schon geleistet haben. Im Zuge dessen wäre auch die Schaffung eines Anreizsystems interessant, dass z. B. bei einer bestimmten Anzahl von ehrenamtlichen Aktivitäten Vergünstigen für Sport- und Freizeitaktivitäten oder für Kulturveranstaltungen ermöglicht. In Bayern erhalten aktive Ehrenamtler*innen bereits durch die sogenannte Ehrenamtskarte Vergünstigungen in verschiedenen Bereichen des Freizeit- und Kulturangebots (vgl. Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales 2022). Die Digitalisierung einer solchen Karte auf einer digitalen Plattform wäre eine mögliche Option, ehrenamtliche Aktivitäten noch attraktiver zu gestalten.

Klares Ziel ist zudem eine Erweiterung der Plattform auf die Ebene der Vernetzung und Zusammenarbeit verschiedener Träger*innen. Hier sind sowohl Gesundheitsangebote aus dem professionellen Raum als auch Freizeit- und Sozialangebote, wie z. B. Sportvereine aus dem sozialen Raum, zu adressieren.

3.5 Digitale Plattform zur Gestaltung des vernetzten Sozialraums

Eine Plattform im digitalen Raum, die ehrenamtliche Aktivitäten stärkt und die Mobilisierung von mehr Ehrenamtler*innen vorantreibt, wirkt positiv auf Prozesse im analogen Raum zurück. Es besteht das Potenzial zur Gestaltung eines vernetzten Sozialraums.

Die digitale Plattform sollte die Vorteile des digitalen Raums nutzen und zeitgleich dem Trend der zunehmenden Verlagerung des Sozialen in den digitalen Raum entgegenwirken. Die technischen Funktionen der Plattform können Tendenzen der Vereinsamung oder Anonymisierung dann verhindern, wenn sie vor allem als Instrument begriffen werden, um zur Knüpfung sowie Stärkung sozialer Bindung in der Lebenswelt des homo patiens beizutragen. So kann ein Transfer von Praktiken im virtuellen Raum zur Stärkung des Sozialraums stattfinden (Biniok et al. 2019: 43).

Eine digitale Plattform kann vor allem auch eine höhere Sichtbarkeit der bestehenden Möglichkeiten ehrenamtlichen Engagements begünstigen und so zu einer Mobilisierung weiterer ehrenamtlicher Hilfspotenziale führen. Besonders junge Menschen könnten durch eine digitale Plattform erreicht werden. Folglich kommen Gesellschaftsgruppen miteinander in Kontakt, die im Alltag ansonsten keine oder nur wenige Berührungspunkte miteinander haben. Dadurch kann der intergenerationelle Austausch gefördert werden, mehr Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglicht werden und es kommt zu einer Stärkung der Gemeinschaft in einer als geteilten Raum

erfahrenen Lebenswelt. Somit besteht das Potenzial zur Bildung von Unterstützungs- und Hilfenetzwerken im Sozialraum, in denen bedarfsgerecht und optimiert geholfen wird. In der Fachliteratur zum Thema Digitalisierung und Netzwerkbildung wird auch von soziodigitalen Nachbarschaften gesprochen. Dies sind real räumliche Nachbarschaften, die durch digitale Möglichkeiten unterstützt und gestaltet werden können (vgl. ebd.: 36).

Die durch die Plattform geleisteten Netzwerkbildungen bestehen insbesondere in der Verbindung der Ehrenamtlichen zu professionellen Sozialunternehmen. Diese stellen als Koordinator*innen im nächsten Schritt die entscheidende Vernetzung zu Patient*innen her. Darüber hinaus sind Interaktionen von Ehrenamtlichen untereinander denkbar. Die Schnittstelle des professionellen und sozialen Raums hin zum Sozialraum kann deshalb bedarfsorientiert gestaltet werden, weil die ehrenamtlichen Aktivitäten aus dem professionellen Rahmen heraus organisiert werden. So kann der Versorgungsprozess der Patient*innen ganzheitlich gedacht werden, da professionelle Dienste neben der Gesundheitsversorgung auch die Vor- und Nachsorge in den Lebenswelten der Patient*innen organisieren können.

Die zwischenmenschlichen Interaktionen ehrenamtlicher Aktivitäten, die durch die digitalen Strukturen entscheidend angestoßen werden, können zu einer gesteigerten Generierung von Sozialkapital im Sozialraum führen (vgl. ebd.: 43). Es besteht die Chance, dass sich durch die einmaligen ehrenamtlichen Tätigkeiten feste Vernetzungen und Bindungen entwickeln. Langfristiger Effekt kann die Schaffung eines Pools von dauerhaft, aktiven Ehrenamtlichen sein, die auf der digitalen Plattform agieren und von den professionellen Träger*innen für ehrenamtliche Aktivitäten angefragt werden können. Es kommt zur Entwicklung eines digitalen Ökosystems, das zur Organisation eines sozialen Ökosystems im Sinne eines vernetzten Sozialraums beiträgt. Dies funktioniert im Idealfall so, dass ein Mensch, sobald er in seiner selbständigen Lebensführung eingeschränkt ist, Unterstützung durch Ehrenamtliche in seinem Umfeld erhalten kann. Koordiniert wird das ganze durch die professionellen Träger*innen, die einen sehr genauen Überblick darüber haben, welche Unterstützungsleistungen durch Ehrenamtliche zu stemmen sind und welche Hilfe im professionellen Rahmen erfolgen muss.

Es lässt sich festhalten, dass eine digitale Plattform zur Koordination und Vermittlung des Ehrenamts ein großes Potenzial für Sozialunternehmen bietet, um eine Vernetzung zwischen sozialem und professionellem Raum hin zum Sozialraum herzustellen. Um dieses Potenzial zu ent-

falten, benötigt die Plattform Funktionen, wie eine klare Übersicht der ehrenamtlichen Aktivitäten, seriöse Profile von Ehrenamtlichen, die auf der Plattform aktiv sind und ein oder mehrere Träger*innen als Koordinator*innen.

4. Eine digitale Plattform für Diakoneo

4.1 Das Sozialunternehmen Diakoneo

Eine digitale Plattform zur Vermittlung und Koordination des Ehrenamts bietet ein hohes Potenzial, zu einer Vernetzung des professionellen und des sozialen Raums hin zum Sozialraum beizutragen. Ziel ist eine passgenaue Vermittlung von ehrenamtlichem Engagement gemäß dem Bedarfe des homo patiens. Für die Umsetzung ist es wichtig, dass ein Sozialunternehmen als Akteur im Wohlfahrtspluralismus die Initiative übernimmt und eine solche Plattform in ihrer grundlegendsten Funktion initiiert. Als eines der größten diakonischen Unternehmen in Deutschland kommt für eine solche Initiierung das Sozialunternehmen Diakoneo in Frage (vgl. Diakoneo 2021b: 22). Diakonische Unternehmen haben sich in Deutschland als wichtige Pfeiler der Gesundheits- und Sozialversorgung etabliert. Sie sind gemeinnützige Unternehmen, die nach den Grundsätzen der diakonischen Werte arbeiten (vgl. Armbruster et al. 2013: 15). Jedoch haben sie durch ihre unternehmerische Ausrichtung einen deutlich größeren wirtschaftlichen Spielraum als diakonischen Verbände, da sie sich unternehmerischen Mitteln bedienen und sich in ihrem Handeln an zwei Zielgrößen orientieren. Sozialunternehmen müssen eingelassen in einen Wettbewerb zwar wirtschaftlich arbeiten, verfolgen aber nicht das Ziel der ökonomischen Gewinnmaximierung (vgl. Sander et al. 2018: 168). Vielmehr haben sie den Anspruch im Sinne einer Gemeinwohlorientierung das soziale Wohlergehen in einer Gesellschaft zu verbessern (vgl. ebd.: 168).

Der Unternehmensname Diakoneo setzt sich aus den Wörtern Diakonie (Dienst) und neo (neu) zusammen. Diese Namensgebung repräsentiert die Verbindung von Tradition und Innovation, die Diakoneo durch die stetige Entwicklung moderner Lösungen bei gleichzeitiger Berücksichtigung seiner weltlichen und christlichen Werten erreichen möchte (vgl. Diakoneo 2021b: 12). Als Sozialunternehmen hat Diakoneo den Anspruch mit nachhaltigem und erfolgreichem unternehmerischen Handeln, soziale Ziele erreichen und für das Gemeinwohl aller zuarbeiten: „Wir arbeiten mit Überzeugung an einer friedlichen und inklusiven Zukunft, in der Menschlichkeit und

Respekt unsere Gesellschaft prägen, und machen unsere Welt zu einem Ort, an dem Menschen gerne leben“ (vgl. ebd.* 17).

Diakoneo unterstützt Menschen, die aufgrund ihre Lebenssituation Hilfe benötigen. Hierfür erbringt Diakoneo Leistungen in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Pflege, Wohnen, Assistenz, Arbeit und Spiritualität und bietet im Zuge dessen Dienste für Kinder, Menschen mit Behinderung und Senior*innen an (vgl. ebd.: 24). Um die bedarfsgerechte und notwendige Hilfe zu gewährleisten, betreibt Diakoneo insgesamt mehr als 200 Gesundheits-, Sozial- und Bildungseinrichtungen in Bayern, Baden-Württemberg und Polen. Darunter unter anderem sechs Krankenhäuser, zwanzig Kindergärten, fünf Werkstätten für Menschen mit Behinderung und fünfzehn Pflegeeinrichtungen (vgl. ebd.: 25). Jährlich erwirtschaftet Diakoneo 650 Millionen Euro (vgl. ebd.: 15).

4.2 Bedeutung des Ehrenamts für Diakoneo

Neben den 10.000 Mitarbeiter*innen stellen die zahlreichen für Diakoneo aktiven Ehrenamtler*innen ein wichtiges Standbein für die Leistungserbringung des Unternehmens dar. Aufgaben für Ehrenamtliche finden sich sowohl in als auch außerhalb der von Diakoneo betriebenen Einrichtungen (vgl. Diakoneo 2021a). Ehrenamtliche Aktivitäten können z. B. die Begleitung von Menschen mit Behinderung bei Kultur- und Freizeitaktivitäten oder in ihrer alltäglichen Lebensführung sein. Auch möglich sind Aktivitäten mit Kindern oder Senior*innen. Zudem übernehmen Ehrenamtler*innen für Diakoneo eine besonders wichtige Rolle bei der Betreuung von Demenzkranken in ambulanten Betreuungsgruppen, in denen sie bei der Freizeitgestaltung der Betroffenen mitwirken, um sie in ihrem Bedürfnis und Recht auf gesellschaftliche Teilhabe zu unterstützen und gleichzeitig zu befähigen, trotz krankheitsbedingter Einschränkungen möglichst selbstbestimmt agieren zu können. Zeitgleich werden die pflegenden Angehörigen entlastet (vgl. ebd.).

Aktuell erfolgt die Ehrenamtsvermittlung bei Diakoneo zum Großteil telefonisch oder über E-Mail-Kontakt. Auf diesen Wegen können bei Interesse alle relevanten Information, wie die Einsatzgebiete, Tätigkeiten etc. angefordert werden (vgl. ebd.). Doch insbesondere im ländlichen Raum erfolgt die Vermittlung zu einem großen Teil über persönliche Kontakte (vgl. Strickstroock 2022). Hinsichtlich der sozialräumlichen Orientierung an den Lebenswelten der Patient*innen ist

dies durchaus von Vorteil, da die Ehrenamtlichen so oft eine direktere Beziehung zu den Patient*innen aufbauen können. Aus Governance-Perspektive von Diakoneo bringt dies allerdings Herausforderungen für einen möglichst effizienten Einbezug der ehrenamtlichen Hilfspotenziale mit sich, da eine gezielte Steuerung durch die „Privatheit“ der Kontakte nur schwer möglich ist. Das ehrenamtliche Engagement hat für Diakoneo jedoch eine enorme Bedeutung, auch und gerade, weil es Leistungen erbringen kann, die im professionellen Rahmen nicht immer möglich sind. So bindet Diakoneo viele ehrenamtlich engagierte Menschen in unterschiedlichsten Kontexten ein und erachtet das Ehrenamt auch zukünftig als wichtigen Faktor in der Entwicklung der eigenen Dienstleistungen (vgl. ebd.).

Eine fortlaufende Herausforderung für Diakoneo stellt allerdings die Neugewinnung von Menschen dar, die sich ehrenamtlich engagieren möchten und dieses Engagement auch langfristig ausüben möchten und können. Dabei weist die Altersstruktur der Ehrenamtler*innen ein erhebliches Gefälle auf und zeigt, dass sich insbesondere ältere Menschen engagieren und es immer schwieriger wird, junge Menschen für das Ehrenamt zu begeistern (vgl. ebd.).

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Zunahme komplexer Bedarfslagen des homo patiens und dem damit einhergehenden steigenden Bedarf an sozialer sowie professioneller Unterstützung, gewinnt ein wirksamer Koordinationsmechanismus zum Einbezug des Ehrenamts in den Versorgungsprozess des homo patiens für Diakoneo an entscheidender Bedeutung. Die Schwierigkeit liegt darin, zu erkennen, wann die Kompetenzen von ehrenamtlichem Engagement ausgeschöpft sind und professionelle Hilfe erforderlich ist. Daher dürfen Ehrenamtliche und professionelle Hilfe nicht getrennt voneinander gedacht werden. Die Organisation des Versorgungsprozesses des homo patiens aus einer Hand, professionell durch entsprechende Dienstleistungen, sozial durch den Einbezug des Ehrenamts, liefert so einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung eines vernetzten Sozialraums.

4.3 Nutzen einer digitalen Plattform für Diakoneo

Mit der Betrachtung der Herausforderungen in Bezug auf das ehrenamtliche Engagement und dem Potenzial durch die Digitalisierung in fast allen gesellschaftlichen Bereichen, kann eine digitale Ehrenamtsvermittlung zur Überwindung bestehender Probleme in der Gewinnung, Koordination und Vermittlung des Ehrenamts überwunden werden.

Die im vorherigen Kapitel vorgestellte digitale Plattform kann für Diakoneo eine innovative und zukunftsweisende Möglichkeit sein, das ehrenamtliche Engagement als wichtigen Hebel zur vernetzten Gestaltung des Sozialraums noch wirksamer einzubeziehen. Der Nutzen einer solchen digitalen Plattform aus Unternehmensperspektive lässt sich hinsichtlich des prozessualen, des ökonomischen und des sozialen Nutzens differenzieren.

Prozessualer Nutzen

Für Diakoneo besteht eine große Herausforderung darin, auch zukünftig Freiwillige für das Ehrenamt zu gewinnen um dem eigenen Anspruch der Gemeinwohlorientierung durch Sozialraumgestaltung gerecht zu werden (vgl. Diakoneo 2021a). Eine digitale Plattform kann dabei helfen, das Ehrenamt für breitere Personengruppen sichtbar zu machen und so neue, vor allem auch jüngere Personengruppen zu erschließen. Durch die Bündelung der Informationen über mögliche Einsatzfelder- und gebiete können interessierte Ehrenamtler*innen gezielt angesprochen und von einem Engagement überzeugt werden. In der Praxis scheitert die Aufnahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit häufig daran, dass genau diese Übersichtlichkeit fehlt, was von potenziellen Ehrenamtlichen als Hürde empfunden wird, um auch tatsächlich aktiv zu werden (vgl. Strickstock 2022).

Eine digitale Plattform bietet das Potenzial, diesem Problem gezielt entgegenzuwirken. Mit jeder erfolgreichen Vermittlung ehrenamtlichen Engagements über die Plattform steigt die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Personen sich über die Plattform über ein mögliches Engagement informieren und aktiv werden möchten. Geteilte Erfahrungsberichte von Ehrenamtlichen können hier eine zusätzliche Motivation für interessierte Personen bieten, sich ebenfalls zu engagieren, denn die ehrenamtlichen Tätigkeiten selber werden von den Ehrenamtlichen oft als sinnstiftend und bereichernd beschrieben.

Darüber hinaus bietet eine digitale Plattform Möglichkeiten einer effizienteren Koordination und Betreuung der Ehrenamtlichen. Hier können vor allem die digitalen Kommunikationsstrukturen helfen, die es Mitarbeiter*innen von Diakoneo vereinfachen mit Ehrenamtlichen zu interagieren. Durch die Erfassung der Prozessdaten können relevante Informationen zu bestimmten Tätigkeitsprofilen des Ehrenamts festgehalten. So kann eine bessere Steuerung der Entscheidung erfolgen, wann bei einer Person ehrenamtliche Hilfe nicht mehr ausreicht.

Ökonomischer Nutzen

Durch eine digitale Plattform für ein Sozialunternehmen wie Diakoneo kann eine verbesserte Koordination der Ehrenamtlichen erfolgen. Hier wurde schon auf das Potenzial der Effizienzsteigerung abgestellt, wodurch eine schnellere und passgenauere Vermittlung von Ehrenamtlichen umgesetzt werden kann. Diese Effizienzsteigerungen können insofern eine doppelte Wirkung entfalten, als dass sie neben der Steigerung des sozialen Nutzens für Patient*innen und Ehrenamtliche auch zur Einsparung von Transaktionskosten für Diakoneo führen kann, die in der analogen Ehrenamtskoordination entstehen (vgl. Engelhardt et al. 2017: 12).

Wenn der Einbezug von Ehrenamtlichen mittels einer von Diakoneo initiierten digitalen Plattform wie beschrieben gelingt, also vor allem auch neue Personengruppen erschlossen werden, kann dies zu einer frühen Bindung der Menschen an das Unternehmen führen. Sobald (ehemalige) Ehrenamtliche dann selbst auf professionelle Hilfe angewiesen sind, ist anzunehmen, dass sie selbst Diakoneo mit seinem Netz an Gesundheits- und Sozialeinrichtungen in Anspruch nehmen. Sie assoziieren Diakoneo dann eben mit mehr als einem professionellen Dienstleister der Gesundheitsversorgung, sondern verorten das Unternehmen in einem sozialräumlichen Kontext.

Sozialer Nutzen und Außenwirkung von Diakoneo

In seinem Leitbild hat Diakoneo die Aspekte *Innovation* und *Tradition* verankert (vgl. Diakoneo 2021b: 13). Der Einbezug einer digitalen Plattform zur Koordination und Vermittlung des Ehrenamts würde genau die Schnittstelle dieser beiden Leitwerte bedienen. Auf der einen Seite das ehrenamtliche Engagement als Anker in der Tradition der Organisation gegenseitiger Hilfe, auf der anderen Seite eine digitale Plattform als nötige Innovation, um den dieser Tradition zugrundeliegenden Wert vor dem Hintergrund der ausgeführten Herausforderungen in die Zukunft übertragen zu können. Damit wird Diakoneo als Sozialunternehmen seinem Anspruch gerecht, in seiner gemeinwohlorientierten Ausrichtung den Menschen ins Zentrum des eigenen Handelns zu stellen und dabei gerade in und durch Innovation, traditionelle Werte zu verwirklichen. Auch wird durch die Organisation von Diakoneo aus dem professionellen Raum heraus die Schnittstelle zwischen sozialer Unterstützung durch das Ehrenamt und professioneller Hilfe hergestellt (vgl. Abbildung 4).

digitale Plattformen in gemeinwohlorientierten Ansätzen mit Bezug zur gegenseitigen Hilfe wurden in Kapitel 3 FlexHero und nebenan.de beschrieben.

Die Kooperation mit einer bestehenden digitalen Plattform bietet für Diakoneo die Möglichkeit, sich auf die originären Kompetenzen des Unternehmens konzentrieren zu können und den technisch-infrastrukturellen Aufwand, der mit dem Aufbau einer digitalen Plattform einhergeht, auszulagern. Damit könnten Transaktionskosten geringgehalten werden, da keine Personal- und Finanzressourcen in den kompletten Neuaufbau einer digitalen Plattform fließen müssten. Zudem könnten bestehende Netzwerke der Plattformen genutzt werden und der Pool von Ehrenamtlichen würde schlagartig erweitert. Hier gilt es jedoch zu beachten, dass die bestehenden digitalen Plattformen in ihrer Vermittlung von Hilfspotenzialen nicht nach regionalen Einsatzgebieten differenzieren und grundsätzlich bundesweit genutzt werden können. Diakoneo deckt in seiner Leistungserbringung jedoch gezielt Gebiete in Bayern, Baden-Württemberg und Polen ab. Diese Fokussierung auf bestimmte Regionen bringt den großen Vorteil, dass Diakoneo mit seinen Einrichtungen ein großes Leistungsspektrum in den jeweiligen Gebieten abdeckt und als Sozialunternehmen so die Chance hat, näher an den Lebenswelten der zu versorgenden Menschen agieren zu können. In der voranstehenden Analyse wurde herausgearbeitet, dass ein direkter Bezug zu den Lebenswelten der Menschen eine wichtige Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Sozialraumorientierung ist. Wenn Diakoneo nun die eigene Ehrenamtsvermittlung auf einer bestehenden Plattform koordinieren würde, die sich in ihrer Ausrichtung nicht direkt mit dem Wertversprechen von Diakoneo deckt – mit den eigenen Versorgungsangeboten nahe am Menschen zu agieren und diesen auf dem Lebensweg zu begleiten – könnte dies zu einer Schwächung des eigenen Markenkerns führen. Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht ratsam, die eigene Ausrichtung an eine bestehende Plattform-Infrastruktur anzupassen und sich in diese einzukaufen.

Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit, eine eigene digitale Plattform mit einem Tech-Unternehmen zu bauen, das sich auf die Schnittstelle der Mensch-IT-Interaktion spezialisiert hat und die beschriebenen Anforderungen an eine digitale Plattform zur Vermittlung und Koordination des Ehrenamts in eine intuitive usability für Mitarbeiter*innen von Diakoneo und die Ehrenamtlichen übersetzen kann. Dies erfordert eine sehr klare Kommunikation in Bezug auf das, was die Plattform leisten soll. Dafür ist eine Einbindung von Vertreter*innen der unterschiedlichen Leistungsbereiche, der Ehrenamtskoordination sowie aktiver oder ehemaliger Ehrenamtlicher in den

Entwicklungsprozess von hoher Bedeutung. Dies erfordert gegenüber der Möglichkeit sich an bestehende Plattform- Infrastrukturen anzuschließen einen hohen Aufwand an zeitlichen und ökonomischen Ressourcen. Im Ergebnis besteht aber die Chance, dass eine eigens entwickelte digitale Plattform zur Koordination und Vermittlung des Ehrenamts genau den Anforderungen entspricht, die einen tatsächlichen Mehrwert für die konkreten Problemstellungen liefern, mit denen Diakoneo sich konfrontiert sieht.

Aus einer direkten Gegenüberstellung der Möglichkeiten, sich an bestehende Plattformen anzuschließen oder eine eigene Plattform zu entwickeln, lässt sich schlussfolgern, dass Letzteres ein größeres Potenzial bietet, dem hohen Anspruch gerecht zu werden, durch die Plattform einen Governance-Mechanismus zur vernetzten Sozialraumgestaltung zu etablieren, der sich an den Lebensrealitäten der Patient*innen und der Ehrenamtlichen orientiert.

5.2 Kooperation mit regionalen Unternehmen

Die Entwicklung einer digitalen Plattform zur Koordination und Vermittlung des Ehrenamts wird bewusst nur als erster Schritt hin zu einer vernetzten Gestaltung des Sozialraums beschrieben. Der Sozialraum umfasst definitionsgemäß unterschiedliche Akteur*innen, durch deren wirksames Zusammenspiel ein Netzwerk entsteht, dass die Menschen zu sozialer Teilhabe und Partizipation befähigt. Die Gestaltung des Sozialraums ist demnach niemals vollumfänglich durch eine*n einzige*n Akteur*in zu leisten, sondern bedarf verschiedener Kooperationen über Unternehmen und Sektoren hinweg. Um aus der reinen Wettbewerbslogik in eine Kooperationslogik zu kommen, kann es von großem Vorteil sein, wenn ein*e Akteur*in einen starken Impuls setzt, in eine Vorleistung geht und so andere Akteur*innen dazu einlädt, Sozialraumgestaltung aus einer gemeinsamen Handlungsperspektive zu denken. Eine digitale Plattform zur Vermittlung und Koordination des Ehrenamts kann ein solcher Impuls sein. Sie führt zu einer Stärkung der Vernetzung von sozialem und professionellem Raum auf der Ebene des Individuums. Es wurde aber beschrieben, dass Individuen immer in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt stehen, also dem Kontext, in den ihre sozialen Handlungen eingelassen sind. Langfristig muss eine Vernetzung also auch auf kontextueller Ebene erfolgen.

Eine Möglichkeit wäre, dass Diakoneo die digitale Plattform für weitere professionelle, aber auch soziale Träger öffnet und so eine weitreichende Vernetzung auch auf organisationaler Ebene

schaft. Dadurch würde sich die Vielfalt der möglichen Einsatzgebiete für potenzielle Ehrenamtliche erhöhen und so die Attraktivität steigen, sich zu engagieren. Durch den breiten Einbezug weiterer Einrichtungen, Vereine, Verbände etc. würde außerdem das Netzwerk für alle Akteur*innen deutlicher sichtbar, da die sozialräumliche Schnittstelle zwischen sozialem und professionellem Raum weiter ausgestaltet werden könnte.

Es stellt sich die Frage: Warum sollte Diakoneo die Kosten auf sich nehmen, um ein so groß angelegtes Projekt zu initiieren? Hier lassen sich zwei zentrale Argumente bzw. Anreize anführen: Zum einen bietet die Entwicklung einer digitalen Plattform aus dem Unternehmen heraus die Chance, die eigenen Werte in die digitale Infrastruktur einzuschreiben. Wenn diese Infrastruktur später auch von anderen Träger*innen genutzt wird, müssen diese sich an die bestehenden Anforderungen anpassen. Wächst die Bedeutung der Plattform durch einen zunehmenden Anstieg der Träger*innen und der Nutzer*innen, kann sie als echter Governance-Mechanismus für den Sozialraum verstanden werden. Die Stoßrichtung dieser Governance kann Diakoneo durch die nach eigenen Anforderungen gestaltete Architektur dieser Plattform jedoch maßgeblich bestimmen.

Zum anderen kann ein solch ambitioniertes Projekt mit dem Anspruch zur vernetzten Sozialraumgestaltung eine Blaupause für die Rolle von Sozialunternehmen im Wohlfahrtspluralismus der Gesundheitsversorgung sein. Da hier wichtige Funktionen der Daseinsvorsorge adressiert werden, kann es durchaus realistisch sein, dass eine digitale Plattform als Modellprojekt mit Bundes- oder Landesmitteln gefördert wird. Hierfür müsste die Plattform jedoch so angelegt sein, dass sie sich nach einer gewissen Erprobungszeit auch in der Fläche skalieren ließe. Hier müssten zwar spezifischere Anforderungen durch die Plattform erfüllt werden, Diakoneo hätte aber die Möglichkeit die eigenen Kosten für die Entwicklung zu reduzieren und könnte so das mit der Initiierung einer digitalen Plattform einhergehende finanzielle Risiko geringhalten.

6. *Ausblick*

In der Entwicklung einer digitalen Plattform zur Stärkung des Ehrenamts liegen hohe Potenziale für Diakoneo als Sozialunternehmen der Gesundheitsversorgung. Aus interner Perspektive können Prozesse aus dem professionellen Leistungsgeschehen heraus durch die Digitalisierung der Vermittlung und Koordination von Ehrenamtlichen optimiert werden. Dies kann zum einen eine

doppelseitige Entlastung der professionellen Mitarbeiter*innen zur Folge haben. Der bürokratische Aufwand durch die Plattform wird deutlich reduziert und Ehrenamtliche können passgenau in den Versorgungsprozess eingebunden werden und hier eine wichtige Unterstützung leisten.

Zum anderen kann ein innovativer Beitrag zur großen Aufgabe der Sozialraumgestaltung geleistet werden. Durch das abgestimmte Ineinandergreifen von professioneller Versorgung und sozialer Einbindung kann der gesamte Versorgungsprozess sich noch näher am Menschen ausrichten. Die Vernetzung zielt darauf einen Raum zu schaffen, der sich neben der Wiederherstellung von Gesundheit an der Frage orientiert, was es braucht, um den Menschen als Teil eines sozialen Netzes länger gesund zu halten. Dabei ist es wichtig, dass die Vermittlung und Koordination des Ehrenamts als zentrale Funktion der Plattform nur als erster Aufschlag verstanden werden kann, wenn eine echte Vernetzung im sozialräumlichen Sinne erfolgen soll. Im nächsten Schritt muss eine Vernetzung auf Trägerebene angestrebt werden, die ein kooperatives Handeln verschiedener Akteur*innen ermöglicht. So kann die Rolle von Sozialunternehmen im Wohlfahrtspluralismus neu formuliert werden, indem neben der professionalisierten Leistungserbringung auch die Rahmenbedingungen gestaltet werden, in denen sich das unternehmerische Handeln vollzieht. Dies könnte auch zu Impulsen für die politische Ebene führen, innovative Sozialunternehmen weiter zu fördern und so ihren Gestaltungsspielraum in Bezug auf das Ziel einer Vernetzung des Sozialraums zu erweitern.

Literaturverzeichnis

- Bajda, Z. (2020): Homo Consumens versus Homo Patiens. (The Dilemmas of Postmodern Reality), in: The Person and the Challenges, Jg. 10 / H. 1, 17–28.
- betterplace lab (2019): Gutachten zur Nutzung digitaler Plattformen im Engagementsektor, URL: <https://www.dritterengagementbericht.de/wp-content/uploads/2020/04/betterplace-lab-2019-Gutachten-zur-Nutzung-digitaler-Plattformen-im-Eng.pdf> (aufgerufen: 22/01/2022).
- Biniok, P. / Selke, S. / Achatz, J. (2019): Soziodigitale Nachbarschaften: Der Wandel von Nachbarschaftsverhältnissen unter dem Einfluss von Digitalisierung, in: Heinze R. G. / Kurtenbach, S. / Üblacker, J. (Hg.): Digitalisierung und Nachbarschaft: Erosion des Zusammenlebens oder neue Vergemeinschaftung?, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos, 33–60.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016a): 7. Altenbericht. Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften, Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016b): Zweiter Engagementbericht. Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Weissbuch digitale Plattformen. Berlin. Busse, R. / Blümel, M. / Spranger, A. (2017): Das deutsche Gesundheitssystem. Akteure, Daten, Analysen, 2. Aufl., Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Diakoneo (2021a): Ehrenamtliche Tätigkeit in der Metropolregion Nürnberg, URL: <https://www.diakoneo.de/spenden-ehrenamt/ehrenamt/> (aufgerufen: 14/01/2022).
- Diakoneo (2021b): KickOff Think tank Diakoneo.
- Engelhardt, S. / Wangler, L. / Wischmann, S. (2017): Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen, Berlin.
- Ernst, T. / Menz, N. / Svacina, J. / Welzel, C. / Wolf, J. (2019): Sichere mobile Authentifizierung, Berlin.
- FlexHero GmbH (2021). Ehrenamtliche finden schnell und einfach, URL: <https://flex-hero.de/ehrenamtliche-finden/> (aufgerufen: 10/01/2022).
- Friedrich-Ebert-Stiftung (2017): PATIENT FIRST! Für eine patientengerechte sektorenübergreifende Versorgung im deutschen Gesundheitswesen, Bonn.
- Günzel, S. (2019): Philosophie, in: Kessl, F. / Reutlinger, C. (Hg.): Handbuch Sozialraum: Grundlagen für den Bildungs- und Sozialbereich, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 87–108.
- Hein, A. / Böhm, M. / Krcmar, H. (2019): Digitale Plattformen, in: Dahm, M. H. / Thode, S. (Hg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter: Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 181–199.
- Huml, M. (2018): Digitalisierung in Gesundheit und Pflege – High-Tech für mehr Menschlichkeit, in: Bär, C. / Grädler, T. / Mayr, R. (Hg.): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, 1. Band: Politik und Wirtschaft, Berlin / Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 149–154.
- Husserl, E. (1940): Grundlegende Untersuchungen zum phänomenologischen Ursprung der Räumlichkeit der Natur in: Farber, M. / Husserl, E. (Hg.): Philosophical Essays in Memory of Edmund Husserl, Harvard: Harvard University Press, 307–325.
- Jaekel, M. (2017a): Prolog: Digitalisierung und das Dilemma der Disruption, in: Jaekel, M. (Hg.): Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalsphäre und künstlicher Intelligenz, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1–43.

- Jaekel, M. (2017b): Willkommen in der Welt der digitalen Plattformen, in: Jaekel, M. (Hg.): Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalsphäre und künstlicher Intelligenz, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 45–109.
- Kruse, A. / (2017): Einleitung: Das Alter im Schnittpunkt von Chancen, Einschnitten und Aufgaben: Selbst- und mitverantwortliches Leben älterer Menschen, in: Generali Deutschland AG (Hg.): Generali Altersstudie 2017: Wie ältere Menschen in Deutschland denken und leben, Berlin / Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 1–8.
- Pohlmann, N. (2017): Wenn der Softbot menschliche Identität bestätigt – Videoident-Verfahren II: Die Technik, in: die bank, H. 6, 66–67.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen (2003): Finanzierung, Nutzerorientierung und Qualität.
- Sander, D. / Jahnke, T. / Binder, C. (2018): Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen, in: Bungard, P. (Hg.): CSR und Geschäftsmodelle: Auf dem Weg zum zeitgemäßen Wirtschaften, Berlin / Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 167–181.
- Schreyer, J. / Schrape, J. (2021): Digitale Plattformen in kommerziellen und gemeinwohlorientierten Arbeitszusammenhängen, URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233097/1/175561005X.pdf> (aufgerufen: 16/01/2022).
- Schulz-Nieswandt, F. (2012): Der homo patiens als Outsider der Gemeinde, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Jg. 45 / H. 7, 593–602.
- Schulz-Nieswandt, F. (2015a): Gerontologische Pflegekultur. Zur Notwendigkeit eines Habituswandels, in: Brandenburg, H. / Güther, H. (Hg.): Gerontologische Pflege, Bern: Hogrefe, 305–318.
- Schulz-Nieswandt, F. (2015b): Sozialpolitik geht über den Fluss. Zur verborgenen Psychodynamik in der Wissenschaft von der Sozialpolitik, Baden-Baden: Nomos.
- Schulz-Nieswandt, F. (2015c): Zur Zukunft der Sorge, in: Case-Management, Jg. 12 / H. 3, 146–150.
- Schulz-Nieswandt, F. (2017): Sozialraumorientiertes Altern als Gewährleistung von Hilfe-Mix. Zur theoretischen Ordnung empirischer Befunde, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, H. 49, 1–23.
- Schulz-Nieswandt, F. (2018a): Inklusion als Leitidee der Daseinsvorsorge und des Wohlfahrtsstaates mit Fokus auf das Altern, URL: https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/wir_ueber-uns/verein/deutscher-fuersorgetag/deutscher-fuersorgetag-2018/dft-2018_s1_schulz-nieswandt_teil2.pdf (aufgerufen: 19/01/2022).
- Schulz-Nieswandt, F. (2018b): Lokale generische Strukturen der Sozialraumbildung: § 20h SGB V und § 45d SGB XI im Kontext kommunaler Daseinsvorsorge, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos.

- Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (2022): Ehrenamtskarte. Vergünstigungen und Akzeptanzstellen, URL: <https://www.lbe.bayern.de/engagement- anerkennen/ehrenamts- karte/ko-oppartner/index.php> (aufgerufen: 10/01/2022).
- Statistisches Bundesamt (2021): Fast 6 Millionen ältere Menschen leben allein, URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilun- gen/2021/09/PD21_N057_12411.html (aufgerufen: 14/03/2022).
- Strickstock, I. (2022): Das Ehrenamt als Hebel zur Stärkung des Sozialraums – eine digitale Plattform als Governance-Mechanismus.
- Weber, U. (2020): Die Einbettung des bürgerschaftlichen Engagements in theoretische Bezüge, in: Weber, U. (Hg): Bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt in der Sozialwirtschaft: Eine Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 31–51.
- Willjes, K. / Armbruster, A. / Scharff, C. / Hoebel, T. / Jung, S. (2013): Abschlussbericht Diakonische Unternehmensführung, in: Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V, Berlin.



WERTEORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

**Werte in
christlichen
Unternehmen**

Werte in christlichen Unternehmen

Die Bedeutung von Transparenz

Leonie Dossou und Jennifer Burgmayr

Keywords

Transparenz, Unternehmenswerte, christliche Werte, humanistische Werte, Transparenz-Schema

Die Bedeutung von Unternehmenswerten ist für die Gesellschaft und Unternehmen von größerer Bedeutung. Bei Stakeholdern können Werte einer Organisation mit persönlichen übereinstimmen. Dadurch kann ein Verbundenheitsgefühl mit dem Unternehmen hervorgerufen werden. Dieser Stakeholder Zuspruch ist positiv für den Unternehmenserfolg und ist für die Legitimation von sozialwirtschaftlichen Organisationen relevant. Entscheidend ist, Unternehmenswerte an die relevanten Stakeholdergruppen transparent zu kommuniziert, damit dessen Nutzen und Funktion effizient gestalten werden. Dieser Beitrag nimmt daher Werte und Transparenz in den Vordergrund. Die Begriffe und ihre Bedeutung für Unternehmen werden erklärt. Der Kern ist ein eigen erstelltes Transparenz-Schema, welches die effiziente Kommunikation von Unternehmenswerten sicherstellen soll. Abschließend wird die Wertetransparenz von Diakoneo untersucht und Anregungen für Diakoneo erarbeitet.

dossou.leonie@gmail.com

j.burgmayr@gmail.com

1. *Einleitung*

Das Thema Werte hat in den letzten Jahren in der Sozialwirtschaft zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das belegen auch Untersuchungen des internationalen Kommunikationsnetzwerks ECCO. In der Studie *International Index of Corporate Values* wurden Mitarbeiter*innen aus insgesamt 4.384 Unternehmen und 13 Ländern befragt. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass deutsche Arbeitnehmer*innen einen hohen Nutzen in einem klar definierten Wertekatalog sehen (vgl. ECCO International Communications Network 2013). Daher liegt die Vermutung nahe, dass der Unternehmenserfolg mit den festgelegten Werten einer Organisation einhergeht. Eine wichtige Bedingung hierfür ist jedoch, dass die Mitarbeiter*innen den Wertekatalog des Unternehmens kennen, verstehen und etablieren. Aus diesem Grund kann der Transparenz von Unternehmenswerten eine hohe Bedeutung zugeschrieben werden. Dabei ist Transparenz Bestandteil des internen Kommunikationsprozesses, bei dem dafür gesorgt wird, dass die Haltung und Handlung aller Mitarbeiter*innen den Unternehmenswerten entsprechen. Gleichzeitig kann Transparenz selbst als Wert betrachtet werden, der insbesondere von externen Stakeholdern als wichtig erachtet wird. So ist es oftmals für Kund*innen von großem Interesse, die Werte eines Unternehmens zu kennen und zu erleben. Denn diese können Einfluss darauf haben, ob sich ein Kunde oder eine Kundin für den Kauf eines Produktes entscheidet. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Nachhaltigkeit und fairer Handel zentrale Werte sind, die eine Kaufentscheidung beeinflussen. Durch den transparenten Umgang mit diesen Werten, kann dann ein positives Image entstehen und Kund*innen können langfristig gebunden werden. Auch dies hat schlussendlich einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Insbesondere in der Sozialwirtschaft hat Transparenz einen hohen Stellenwert. Denn sozialwirtschaftliche Organisationen gelten als Schnittstelle zwischen Staat und Gesellschaft und werden als staatsunabhängig betrachtet. Um diese Unabhängigkeit an die Öffentlichkeit zu vermitteln ist Transparenz erforderlich. Dadurch kann Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Gesellschaft entstehen, welche eine wichtige Voraussetzung für die Legitimation sozialwirtschaftlicher Unternehmen sind (vgl. Menninger 2015: 7). Zu dieser Art von Unternehmen zählt unter anderem die Diakonie, welche durch ihre christlichen Bezugspunkte charakterisiert werden kann. Daher prägen auch christliche Werte die Unternehmenskultur. Das leitet die Fragen ein, welchen Einfluss

christlicher Werte auf ein Unternehmen ausüben und wie dieser Einfluss mit Hilfe von Transparenz effizient gestaltet werden kann. Um diese Kernfragen zu beantworten haben wir in unserer Arbeit die Themen Unternehmenswerte und Werte-Transparenz genauer untersucht. Im nachfolgenden Kapitel wird der Begriff Werte im Kontext der Sozialwirtschaft erläutert. Dabei gehen wir zunächst auf den Wertebegriff im Allgemeinen ein und grenzen diesen von den Anwendungen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen ab. Anschließend werden die Bedeutung und die Funktion von Unternehmenswerten beleuchtet und die Rolle von christlichen und humanistischen Werten hervorgehoben. In Kapitel 3 wird Transparenz als Teil der Werte-Implementierung dargestellt und anhand eines eigenerstellten Schemas ausgeführt. Dabei werden insbesondere die Vorteile transparenter Unternehmensführung sowie unterschiedliche Methoden und Stufen der Transparenz erarbeitet. Dies dient als Grundlage für die Analyse der Werte-Transparenz bei Diakoneo. Im vierten Kapitel gehen wir daher auf konkrete christliche und humanistische Werte des Unternehmens und den transparenten Umgang mit diesen ein. Auf dieser Basis führen wir eine Bewertung der Werte-Transparenz durch und bringen einen Verbesserungsvorschlag für die transparente Gestaltung der Unternehmenswerte von Diakoneo an.

2. Werte im Kontext der Sozialwirtschaft

2.1 Der Wertbegriff

In vielen wissenschaftlichen Bereichen wird der Begriff ‘Wert’ oder ‘Werte’ unterschiedlich verwendet. Während in der Ökonomie beispielsweise der preisliche Wert eines Produkts gemeint ist, spricht man in der Philosophie meist von individuellen Überzeugungen und Wertvorstellungen. Doch auch in jeder dieser beiden Disziplinen gibt es unterschiedliche Ansätze zur Erklärung des Wertbegriffs. Eine der bekanntesten Überlegungen in der Ökonomie ist die Werttheorie von Marx. Diese Theorie beschreibt menschliche Arbeit als Quelle des Wertes von Waren. Dabei kann zwischen dem Gebrauchswert und dem Tauschwert von Produkten und Dienstleistungen unterschieden werden. Während der Gebrauchswert die Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse ermöglicht, dient der Tauschwert zur Vergleichbarkeit von Waren. Ausgedrückt wird der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung in Geldeinheiten (vgl. Herzog und Schäppi 2018: 102). Dieser Ansatz wird jedoch von Silvio Gesell angefochten. Der Finanztheoretiker kritisiert die Annahme,

dass der Wert seine Quelle in der Arbeit hat. Denn dies würde bedeuten, dass Waren die Eigenschaft besitzen eine Herkunft zu besitzen, nämlich die Herkunft in Arbeit. Doch Herkunft gehört zur Geschichte, nicht zu den Eigenschaften der Waren (vgl. Gesell 1949). Somit stößt auch die bekannteste ökonomische Werttheorie auf Widerspruch. Ähnlich ist es auch im Wertediskurs in der Philosophie. Max Scheler ist einer der größten Philosophen der Phänomenologie und stützt seine Definition des Wertbegriffs auf die Rolle der Gefühle. Personale Werte spielen daher eine zentrale Rolle für Schelers Gefühlsethik. Dabei wird ein Wert nicht durch das Individuum selbst festgelegt, sondern durch eine Erfahrung gefühlt (vgl. Cusinato 2012: 137). Doch auch Schelers Werttheorie ist stark umstritten und liefert ebenfalls keine allseits anerkannte Werte-Definition.

Auch in weiteren wissenschaftlichen Disziplinen wird der Wertbegriff vielfach behandelt. So beispielsweise auch in der Soziologie und der Psychologie. Diese Interdisziplinarität macht es umso schwieriger eine einheitliche Begriffsbestimmung zu finden. In diesem Essay werden wir uns daher auf eine Auslegung im philosophisch-unternehmerischen Kontext beschränken. Dazu zählt in erster Linie die Erläuterung der Bedeutung von Unternehmenswerten für Unternehmen. Genauer werden dabei Wirkung und Funktion christlicher Werte analysiert und ihre Rolle in einer christlichen Organisation hervorgehoben. Der Wertbegriff wird somit sowohl aus der philosophischen als auch aus der ökonomischen Perspektive betrachtet.

Im ökonomischen Kontext wird der Einfluss von Unternehmenswerten auf den Erfolg einer Organisation hervorgehoben. Wie im Einführungskapitel bereits erklärt wurde, ist der positive Effekt von Unternehmenswerten durch zahlreiche Studien empirisch belegt. Sofern die Stakeholder ihre Werte, mit denen einer Organisation assoziieren, kann das zu einem Verbundenheitsgefühl führen. Dies kann bei den Mitarbeiter*innen eine Steigerung der Motivation und folglich eine bessere Leistung bewirken. Auch externe Stakeholder werden stärker an das Unternehmen gebunden und Unternehmenstätigkeiten besser akzeptiert. Daraus können für ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile entstehen.

Daneben ist auch eine philosophische Interpretation des Wertbegriffs wesentlich. Das Thema wird insbesondere in der praktischen Philosophie untersucht und von zahlreichen Philosoph*innen im Bereich der Ethik genauer betrachtet. Als einer der ersten Philosophen befasste sich Aristoteles in der Antike mit der sogenannten Tugendethik. Laut Aristoteles lässt sich gutes oder richtiges Verhalten von bestimmten Tugenden ableiten und moralisches Handeln bestimmen. In diesem Sinne können Tugenden als Vorgänger für die Werte im gegenwärtigen Diskurs

der Ethik betrachtet werden. Sie sind Denkmuster oder Überzeugungen von Individuen, die bestimmen welche Handlungen als gut oder schlecht empfunden werden. Heute gibt es sowohl in der Philosophie als auch der Soziologie zahlreiche Ansätze zur Definition des Wertbegriffs. Im Allgemeinen werden Werte jedoch stets als Glaubensansätze oder Überzeugungen einzelner Individuen formuliert, die das Handeln und die Haltung einer Person prägen. Diese Art von Werten wird ‚persönliche Werte‘ oder auch Primärwerte genannt. Der Philosoph Edgar Sheffield Brightman definiert diese Art von Werten wie folgt:

„Primary value (value-claim) is a personal conscious experience of liking, preference, enjoyment, fulfilled desire, love (Brentano), or interest“ (Brightman 1943: 219).

Übersetzt bedeutet das, dass ein Primärwert eine persönliche Bewusstseins erfahrung von Mögen, Präferieren, Genießen, erfülltem Verlangen, Liebe, oder Interesse ist. In seinem Artikel *Values, Ideals, Norms, and Existence* erklärt der Autor, dass diese Formulierung den Wertbegriff als subjektives und psychologisches Phänomen beschreibt. Gleichzeitig schreibt er Primär-Werten eine hohe Bedeutung zu, da diese grundlegend für alle weiteren Arten von Werten sind. Brightman argumentiert, dass subjektive Werte mit der Objektivität von Normen korrelieren (vgl. ebd.). Denn Werte spielen nicht nur eine zentrale Rolle für die eigene Persönlichkeit, sondern auch für das Miteinander in einer Gruppe. Ob wir das Verhalten anderer akzeptieren oder ablehnen, hängt davon ab, ob sich unsere persönlichen Werte, von denen der anderen unterscheiden. Sofern mehrere Menschen die gleichen Wertvorstellungen teilen, können sie in einer Gruppe und letztlich in einer Gesellschaft zusammenleben. Eine gemeinsame Wertebasis ist daher eine Grundvoraussetzung für die Entstehung einer Gesellschaft.

Die geteilten Werte einer Gruppe oder Organisation werden Grundwerte oder Leitwerte genannt (vgl. Horn 2019). Auf Basis dieser Werte können Wertesysteme entstehen die wegbereitend für gesellschaftliche Richtlinien sind. Somit kann unter Einbezug der Grundwerte festgelegt werden welche Handlungen akzeptiert oder abgelehnt werden. Solche nicht verbindlichen Handlungsvorschriften werden Normen genannt. Sie werden von der Allgemeinheit als objektive Richtlinien anerkannt und gehen aus persönlichen Werten hervor (vgl. Brightman 1943: 219).

Werte sind wesentlich für die Bewertung von Handlungen und Verhaltensweisen einzelner Personen oder Gruppen. Diese Tätigkeit bildet auch einen großen Bereich in der Wissenschaft

der Moral und wird Ethik genannt. In dieser Disziplin nehmen es sich Philosoph*innen zur Aufgabe, moralisches Handeln zu definieren. Es gibt viele verschiedene Auffassungen dessen, was als moralisches Handeln gilt und welche Werte hierfür grundlegend sind. Allgemein gilt, dass eine Handlung als moralisch gut beurteilt wird, wenn sie der gegebenen Wertvorstellung einer Gruppe oder Organisation entspricht und mit diesen valide begründet werden kann.

2.2 Werte in Unternehmen

Auch in Unternehmen spielen Werte, Normen und Ethik eine wichtige Rolle. Unternehmenswerte haben großen Einfluss auf viele Bereiche der Unternehmenskultur. Führungskräfte treffen auf Basis festgelegter Unternehmenswerte Entscheidungen, die den Unternehmenserfolg beeinflussen. Daneben ist auch die Arbeitsweise der Mitarbeiter an die Wertekultur gebunden (vgl. Schmieja 2014: 9).

Ähnlich wie die Werte einer Gruppe oder Gesellschaft reflektieren die Werte einer Unternehmenskultur die Grundannahmen der Organisationsmitglieder. Aus diesen Grundannahmen können konkrete Normen abstrahiert werden, die selbstverständlich und nicht verhandelbar sind. Diese konstituieren den Wertekatalog einer Organisation und spiegeln sich in beobachtbaren Artefakten, wie Ritualen und Sprache, wider (vgl. Landau 2007: 5–9). In ihrem Buch *Kommunikation von Unternehmenswerten* definiert Katharina Janke jene Werte als Präferenzstrukturen, die im Austausch mit der Unternehmensumwelt durch Kommunikation herausgebildet werden. Sie wirken als Ziel, Maßstab oder Kriterium, gleichsam als übergeordnetes, situationsübergreifendes, objektunspezifisches Referenzsystem. Unternehmenswerte werden den Mitarbeiter*innen durch unternehmensinterne Sozialisationsprozesse bewusst. Sie wirken kognitiv, sind also im Wissen der Mitarbeiter*innen verankert, sind emotional affektiv, also beurteilbar, und konativ, also handlungslenkend (vgl. Janke 2015: 81).

Mit dieser Definition betont Janke die vielseitige Bedeutung von Unternehmenswerten. Als Referenzkriterium ist der Wertekatalog ein wesentlicher Bestandteil bei der Entscheidungsfindung der Manager einer Organisation. Auf diese Weise tragen die Werte zum Unternehmenserfolg bei. Diesen positiven Einfluss haben Unternehmenswerte auch durch ihre Wirkung auf die Haltung und Handlung der Mitarbeiter*innen. Denn das Wertesystem und die darin enthaltenen Normen einer Organisation schreiben den Mitarbeiter*innen konkrete Verhaltensweisen vor und wirken

sich somit auf die Zielerreichung des Unternehmens aus. Dieser Sachverhalt wird durch zahlreiche Studien belegt und kann beispielsweise mit den Ergebnissen der Forschung von John P. Kotter und James L. Heskett belegt werden (vgl. Homma et al. 2014: 22 f.). In ihrer Arbeit *Corporate Culture and Performance* zeigen die Autoren, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg gibt. Dabei gilt als Unternehmenskultur, dass bestimmte Werte von der Mehrheit der Mitarbeiter geteilt werden.

Oft beinhaltet die Unternehmenskultur einer Organisation auch ein konkretes Leitbild, welches sich sowohl intern als auch extern meist positiv auf das Image einer Organisation auswirkt (vgl. Eger et al. 2009: 12). Denn ein Leitbild schafft gemeinschaftliche Orientierung, subjektive Identifikation, individuelle Motivation, übergeordnete Integration und Koordination und gegenseitige Verpflichtung. Diese Funktionen können zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs führen (vgl. Janke 2015: 81). Auf diese Weise liefern Unternehmenswerte erhebliche Vorteile für eine Organisation. Dennoch können sich Leitbilder vereinzelt auch negativ auf die Motivation und Orientierung der Mitarbeiter*innen in einem Unternehmen auswirken. Denn die Werte eines Leitbilds sind oftmals handlungsweisend für die Tätigkeiten in einer Organisation. Wenn die Unternehmenswerte nicht mit den persönlichen Werten der Individuen übereinstimmen, kann das das Verbundenheitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen negativ beeinträchtigen. Durch diese Diskrepanz wird es für die Mitarbeiter*innen schwieriger ihr Verhalten an den Unternehmenswerten zu orientieren.

Unternehmenswerte wie Zuverlässigkeit, Kundenfreundlichkeit und Respekt finden sich in vielen verschiedenen Branchen. Denn sie sollen den Kunden suggerieren, dass das Unternehmen vertrauenswürdig und für sie das Richtige ist. Werte wie Vertrauen und Respekt sind für Unternehmen der Sozialwirtschaft von hoher Bedeutung. Denn in diesem Wirtschaftssektor ist der Bezug zum Menschen am stärksten ausgeprägt, da oft Dienstleistungen angeboten werden, die von Menschen für Menschen mit unmittelbarem Kontakt erbracht werden. Zu diesen Unternehmen zählen auch diakonische Organisationen, welche in ihrem Leitbild christliche und humanistische Werte aufführen. Im Folgenden werden diese Arten von Werten genauer beleuchtet.

2.3 *Christliche und humanistische Werte*

Christliche Werte haben ihren Ursprung in der Bibel. Sie können aus verschiedenen Textstellen herausgelesen und begründet werden. Jedoch liefern die Texte keine leicht zugängliche Antwort auf die Frage, was christliche Werte sind. Die Bibel besteht aus einer Reihe religiöser Texte, welche sowohl im Judentum als auch im Christentum als Handlungs-Kompass dienen. Dabei besitzen insbesondere die zehn Gebote einen normativen Charakter. Da die meisten anderen Erzählungen jedoch keine konkreten Normen oder Werte vorschreiben, sind die daraus abgeleiteten Leitlinien abhängig von subjektiven Interpretationen. Folglich können die Auslegungen biblischer Texte von den Grundannahmen des Lesers oder der Leserin beeinträchtigt werden und deren Haltungen unterstützen. Da die Bibel zudem über einen sehr langen Zeitraum von mehreren Autoren geschrieben wurde, kann es zu Unstimmigkeiten zwischen verschiedenen Texten kommen.

Trotz dieser Schwierigkeiten kann davon ausgegangen werden, dass konkrete christliche Werte formuliert werden können. Dies ist möglich, durch eine vergleichsweise objektive Herangehensweise beim Bestimmen von Grundwerten. Beispielsweise können die Autoren versuchen eigene Überzeugungen weitestgehend außen vorzulassen und durch Diskussionen zu Übereinstimmungen zu kommen. Zentrale Werte der Bibel sind Nächstenliebe und Gottesliebe. Aus diesen können weitere Werte wie die Achtung der Menschenwürde, Glaube, Barmherzigkeit und Demut abgeleitet werden. Daher lässt sich annehmen, dass über verschiedene Auslegungen hinweg, Konsens über christliche Wertvorstellungen existiert (vgl. Collins 2019: 204).

Aus einer Sammlung christlicher Werte ergibt sich dann ein Wertesystem, nach dem sich Individuen und andere Akteure, beispielsweise Unternehmen oder Institutionen, richten können

Sind christliche Werte Teil des Wertekanons einer Organisation, liegt die Vermutung nahe, dass diese vor allem von Menschen mit christlicher Konfession akzeptiert und gelebt werden. Folglich ist es für Führungskräfte einfacher, bestimmte Verhaltensweisen auf Basis christlicher Werte an die Mitarbeiter*innen zu vermitteln. Doch auch Werte von Individuen mit anderen religiösen Überzeugungen können mit christlichen Werten übereinstimmen. Auch wenn die Herkunft und Begründung der Werte verschieden sind, überschneiden sie sich dennoch im Inhalt. Eine gemeinschaftliche Basis ist beispielsweise in humanistischen Werten zu finden. Ihre Bedeutung hat insbesondere im Zuge der immer wachsenden Säkularisierung der Gesellschaft zugenommen, während der Einfluss christlicher Werte stark abgenommen hat. Säkularisierung bedeutet, dass sich

Individuen und Institutionen von Kirche und Religion lösen. Religiöse Wertvorstellungen und Moral wurden dann von einem humanistischen Welt- und Menschenverständnis abgelöst (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2022a). Im Humanismus steht der Mensch im Mittelpunkt aller Dinge, weshalb die Achtung der Menschenwürde zentral ist. Durch die Orientierung am Wohl des Menschen, lassen sich viele Werte ableiten. So stehen Humanisten beispielsweise für Menschlichkeit, Freiheit, Mündigkeit, Gerechtigkeit und Frieden ein (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2022b).

Humanistische Werte sind christlichen Werten ähnlich, auch wenn sie eine andere Bezeichnung haben und vor anderen Hintergründen entstanden sind. Die größte Übereinstimmung hat dabei der Wert der Achtung der Menschenwürde, welcher mit dem christlichen Wert der Barmherzigkeit vergleichbar ist. Gleichzeitig kann angenommen werden, dass ein Individuum mit christlichem Glauben auch humanistische Werte wie Frieden, Freiheit und Mündigkeit als handlungsleitend annimmt. Diese Werte sind ebenso in der christlichen Tradition verankert, auch wenn sie in der Bibel anders umschrieben werden.

Umgekehrt würde auch ein*e Humanist*in christliche Werte wie Nächstenliebe und Barmherzigkeit annehmen, auch wenn sie/er diese nicht so benennen würde. Allerdings werden Werte, die einen direkten Gottesbezug aufweisen, von Humanist*innen in der Regel nicht akzeptiert. Dies stellt Unternehmen vor den Konflikt, dass jene christliche Werte innerhalb der Unternehmenskultur möglicherweise nicht von Mitarbeiter*innen mit humanistischer Wertvorstellung angenommen werden. Wie zuvor bereits erklärt, könnte dies dazu führen, dass sich die Erreichung der Unternehmensziele schwieriger gestalten könnte. Aus diesem Grund könnte es von Vorteil sein, nach Überschneidungen zwischen humanistischen und christlichen Werten zu suchen. Dieser Aspekt wird in einem späteren Teil der Arbeit vertieft.

3. Transparenz von Unternehmenswerten

3.1 Transparenz als Teil der Werte-Implementierung

Unternehmenswerte haben Einfluss auf Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie tragen somit zum Erfolg einer Organisation bei. Gleichzeitig sind die Werte wesentlich bei der Legitimation der Organisation durch externe Stakeholder. Eine wichtige Voraussetzung für diese Funktion ist je-

doch, dass die Werte sowohl für alle Mitarbeiter*innen als auch Leistungsempfänger*innen und externe Stakeholder zugänglich sind, verstanden, und akzeptiert werden. In diesem Abschnitt wird daher die Werte-Transparenz von Unternehmen analysiert und anhand eines Werte-Schemas erläutert.

Transparenz ist ein Teil der Werte-Implementierung, welche sich in drei Phasen gliedern lässt. Zunächst werden die Werte eines Unternehmens auf Basis bestimmter Grundannahmen und Überzeugungen erarbeitet. Anschließend werden die festgelegten Unternehmenswerte innerhalb der Organisation kommuniziert und müssen dann von den Organisationsmitgliedern gelebt werden. Letztlich können die Werte auch an die Unternehmensumwelt kommuniziert werden, sofern sie im Unternehmen etabliert sind.

Im vorliegenden Beitrag werden zwei Methoden unterschieden. Das Top-Down-Verfahren ist dabei die geläufigste Methode, bei der ein Team aus Top-Managern und Spezialisten über die Unternehmenswerte einer Organisation entscheidet. Durch eine Untersuchung zentraler Eigenschaften der Organisation wird ein Wertekanon definiert, der an alle Organisationsmitglieder kommuniziert werden soll und im Unternehmen etabliert wird. Auf Basis dieses Wertekanon werden letztlich Richtlinien festgelegt, die grundlegend für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte ist und das Handeln aller Mitarbeiter*innen beeinflusst. Diesem Verfahren steht die Bottom-up-Strategie gegenüber, bei der die Wertvorstellungen aller Mitarbeiter*innen im Fokus stehen. Im Gegensatz zur Top-Down-Methode werden nicht nur die Überzeugungen der Top-Manager in den Prozess der Werte-Formulierung eingebunden. Das hat zum Vorteil, dass sich die Mitarbeiter*innen leichter mit den Unternehmenswerten identifizieren können, sodass die Etablierung der Werte einfacher gestaltet werden kann. Dies führt letztlich dazu, dass durch das wertebasierte Handeln der Mitarbeiter*innen Unternehmensziele leichter erreicht werden und der Unternehmenserfolg gesteigert wird (vgl. Fleig 2018).

Sofern die Unternehmenswerte und die daraus resultierenden Normen festgelegt wurden, muss der Wertekatalog einer Organisation in einer zweiten Phase an alle relevanten Gruppen kommuniziert werden. Eine dieser Gruppen umfasst alle Mitarbeiter*innen des Unternehmens. Um die Unternehmensziele zu erreichen, ist es wichtig, dass sich alle Arbeitnehmer*innen dem Wertesystem entsprechend verhalten. Janke betont, dass “die Kommunikation von Unternehmenswerten im Rahmen eines Leitbilds [...] potenziell zur Steigerung des Sinn-Erlebens, der Iden-

tifikation und der Zufriedenheit der Mitarbeiter [beiträgt], indem im Rahmen der Transformationskommunikation (des Leitbilds) versucht wird, Werte und Ziele von Unternehmen und Individuen in Einklang zu bringen“ (Janke 2015: 204). Denn die Kooperations- und Integrationsbereitschaft der Mitarbeiter steigt mit der Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen. Letztlich wird so das übergeordnete Ziel der Wertekommunikation gefördert, nämlich Steigerung der Effizienz und Effektivität der Mitarbeiterleistung. Um diesen Nutzeneffekt zu erreichen, muss sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter*innen die Unternehmenswerte kennen und ihr Handeln danach ausrichten können. Aus diesem Grund ist die interne Kommunikation ein wichtiger Schritt in der Werte-Implementierung.

Neben der Offenlegung der Werte innerhalb des Unternehmens, spielt auch die externe Kommunikation eine wichtige Rolle bei der Werte-Implementierung. Durch diesen Prozess kann die Organisation nicht nur marktbezogene Ziele erreichen, sondern schafft auch Handlungsspielräume in der Gesellschaft, sodass es zur Legitimation der Unternehmensziele kommt (vgl. ebd.). Durch die öffentliche Darlegung der Normen und Werte einer Organisation, können sich Stakeholder ein Bild von dem Unternehmen machen. Gleichzeitig kann sich die externe Transparenz positiv auf die Reputation des Unternehmens auswirken, sofern sich die kommunizierten Werte mit denen externer Interessengruppen überschneiden. Eine grundlegende Bedingung für diese Effekte ist jedoch, dass die nach außen kommunizierten Werte intern gelebt werden. Aus diesem Grund geht die interne Kommunikation der externen Veröffentlichung voraus (vgl. ebd.: 184).

Die dritte Phase der Werte-Implementierung ist die Etablierung der Werte. Sofern alle Organisationsmitglieder die Unternehmenswerte kennen und akzeptieren, ist ein weiterer wichtiger Prozess, dass die Werte innerhalb des Unternehmens gelebt werden. Das bedeutet, dass sowohl Mitarbeiter*innen als auch Führungskräfte die Unternehmenswerte in ihren Arbeitsalltag integrieren. Dabei müssen insbesondere Personen aus höheren Hierarchieebenen als Vorbild vorangehen und die Etablierung der Werte an niedrigere Ebenen vermitteln. Dieser Prozess ist grundlegend für die externe Kommunikation der Werte. Denn nur wenn die Werte einer Organisation wirklich von allen Organisationsmitgliedern gelebt werden, kann eine ehrliche Kommunikation an externe Interessengruppen erfolgen. Um sicher zu stellen, dass die Werte-Etablierung fortlaufend gewährleistet ist, sollte eine Organisation in regelmäßigen Zeitabständen Kontrollen durchführen (vgl. ebd.: 217). Dies wird später genauer erläutert.

Transparenz ist ein wichtiger Bestandteil der Werte-Implementierung, bei dem konkrete In-

halte an Interessengruppen offengelegt, erklärt und etabliert werden. Folglich findet Transparenz in allen zuvor erläuterten Phasen der Werte-Implementierung statt. Im Folgenden wird dieser Prozess anhand eines Transparenz-Schemas erarbeitet und einzelne Schritte erläutert.

3.2 Ein Transparenz-Schema

In diesem Teil der Arbeit wird das Transparenz-Schema aus Abbildung 1 erläutert und an einem Beispiel greifbar gemacht. Bei dem Schema handelt es sich um ein Flussdiagramm mit Rückkopplungsmechanismus, das von uns erstellt wurde.

In diesem Teil der Arbeit wird das Transparenz-Schema aus Abbildung 1 erläutert und an einem Beispiel greifbar gemacht. Bei dem Schema handelt es sich um ein Flussdiagramm mit Rückkopplungsmechanismus, das von uns erstellt wurde.

In Abbildung 1 dargestellte Transparenz-Schema soll Unternehmen dabei anleiten und unterstützen, verschiedene Inhalte wie beispielsweise Werte, Entscheidungen oder Informationen, transparent zu machen. Das Schema ist dabei so allgemein gehalten, dass es vielseitig anwendbar ist und an die spezielle Situation der Nutzer*innen angepasst werden kann. Da sich die Idee dieser Arbeit auf Unternehmenswerte bezieht, liegt der Fokus auf der Werte-Transparenz.

Bei der Anwendung des Transparenz-Schemas müssen sich die Anwender*innen zunächst darüber im Klaren sein, was im Unternehmen transparent gemacht werden soll. Der weitere Ablauf des Schemas ist unabhängig davon welche Art von Information transparent gemacht werden soll. Deshalb wird der Begriff 'Wert' stellvertretend auch für die Begriffe Entscheidung, Information, Policy und Andere verwendet, um die Erklärungen einerseits zu vereinheitlichen und andererseits zu vereinfachen.

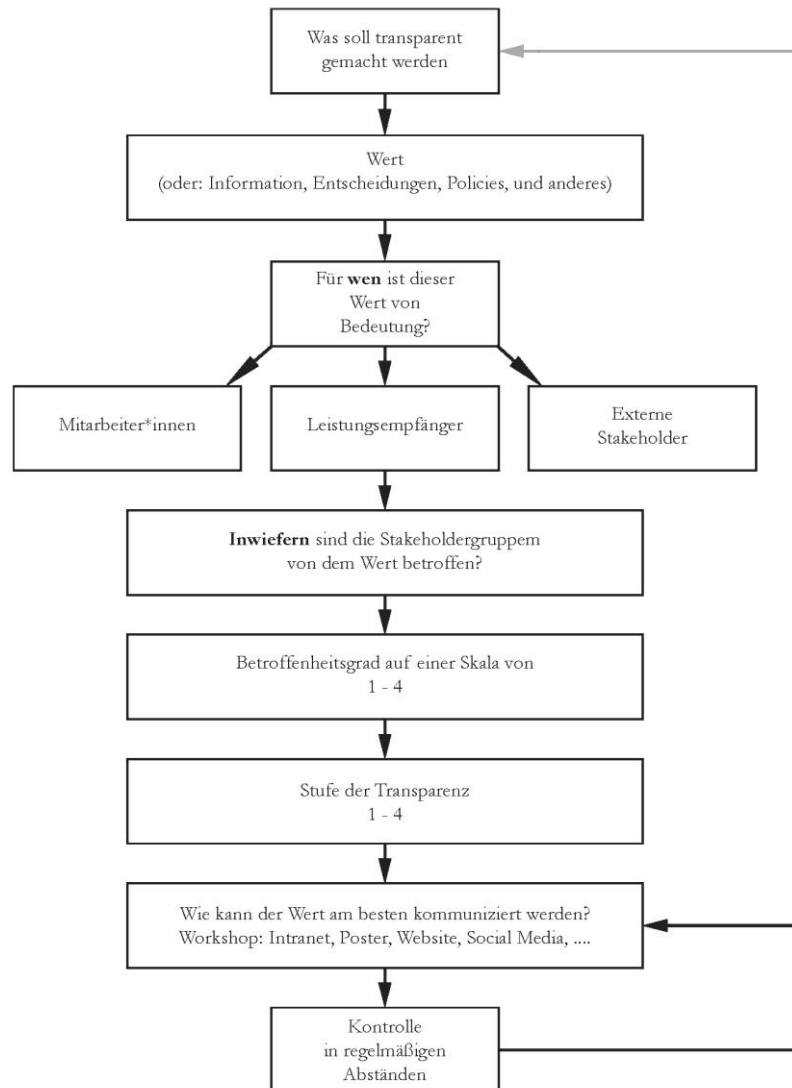


ABBILDUNG 1: TRANSPARENZ-SCHEMA (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Im nächsten Schritt des Schemas muss geklärt werden, welche Interessengruppen (wer) von dem Wert betroffen sind und inwiefern der Wert für diese von Bedeutung ist. Wie verschiedene Stakeholdergruppen, mit einem Unternehmen in Beziehung stehen und wie diese bezeichnet werden, ist nicht immer einheitlich definierbar. Um das Transparenz-Schema möglichst vielen Unternehmen zugänglich zu machen, werden die Stakeholder in drei umfangreiche Gruppen eingeteilt: die Mitarbeiter*innen, die Leistungsempfänger*innen und die externen Stakeholder. Eine spezifischere Einteilung in weitere Gruppen, kann nach Möglichkeit erfolgen und bietet den Vorteil zielgerichteter bei der Werte-Kommunikation vorzugehen. Die Gruppe der Leistungsempfänger*innen kann auf unterschiedliche Weisen definiert werden. Für die meisten Unternehmen zählen zu dieser Gruppe ausschließlich die Kund*innen. Für Unternehmen im Sozialbereich können aber auch Klienten, Patienten und andere einbezogen werden. Aus diesem Grund werden wir uns auf den Begriff Leistungsempfänger beschränken, um den Anwender*innen Spielraum für die individuelle Anpassung zu lassen. Die externen Stakeholder sind ebenfalls sehr anwenderspezifisch. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass externe Stakeholdergruppen nur indirekt im Unternehmen involviert sind. Darunter fallen beispielsweise Lieferanten, die Gesellschaft, die Politik beziehungsweise der Staat, Kostenträger, Investoren und andere.

Sobald geklärt ist, für wen der Wert von Bedeutung ist, muss festgelegt werden, inwiefern der Wert für die ausgemachten Interessengruppen wichtig ist. Es muss also der Grad der Betroffenheit bestimmt werden. Dabei ist es nicht notwendig, dass die als relevant ausgemachten Stakeholdergruppen gleich stark betroffen sind. Der Grad der Betroffenheit ist außerdem maßgebend für die Stufe der Transparenz, die angewendet wird (Abbildung 2).

Wir haben Betroffenheit in vier verschiedene Stufen eingeteilt. Die vier Stufen sind starke Betroffenheit (1), Betroffenheit (2), wenig Betroffenheit (3) und keine Betroffenheit (4). Stark betroffen (1) sind Gruppen, wenn sich der Wert in großem Ausmaß auf ihr alltägliches (Arbeits-)leben auswirkt, also von den Individuen erwartet wird, dass sie ihr Verhalten im Unternehmen nach dem Wert ausrichten. Betroffen (2) sind die Interessengruppen, für die der Wert zwar maßgebend und interessant ist, aber keinen schwerwiegenden Eingriff in ihren Alltag darstellt. Interessengruppen, die nicht im Unternehmen arbeiten, können ebenso betroffen sein, wie Mitarbeiter*innen, wenn der Wert von starkem Interesse für sie ist und sie indirekt von ihm beeinflusst werden. Wenn die Interessengruppe ihr Verhalten nicht nach dem Wert ausrichten muss und sich der Alltag infolgedessen nicht verändert, aber dennoch ein Interesse am Wert besteht, dann wird

von wenig Betroffenheit (3) gesprochen. Nicht betroffen (4) sind Stakeholdergruppen, deren Arbeitsalltag sich nicht ändert und für die der Wert von keinem Interesse ist. Der Betroffenheitsgrad einer Gruppe legt fest, welche Transparenz-Stufe sich für diese empfiehlt (vgl. Abbildung 2).



ABBILDUNG 2: TRANSPARENZSTUFEN (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Für unsere Arbeit haben wir vier Stufen der Transparenz festgelegt und definiert. Welche Stufe der Transparenz die beste ist, kommt auf die jeweilige Situation an. Somit hat unser Modell keinen normativen Anspruch, aber einen empfehlenden Charakter. Das bedeutet, dass Anwender*innen des Modells beispielsweise die Stufe der vollständigen Transparenz anwenden können, auch wenn eine Gruppe einen niedrigen Betroffenheitsgrad aufweist. Denn, die Unterteilung in Betroffenheitsgrade dient dem Zweck, die Kommunikation der Werte möglichst effizient zu gestalten.

Für alle Stufen der Transparenz gilt, dass die weiterzugebenden Informationen verständlich aufbereitet werden müssen. Dies bedeutet, dass konkrete Inhalte in einer sinnvollen Reihenfolge kommuniziert werden müssen, Erklärungen ausführlich sein sollten und Fachbegriffe erklärt werden müssen. Dies ist besonders wichtig, da selten davon ausgegangen werden kann, dass alle Leser*innen dasselbe Vorwissen besitzen. Somit gehört zur Transparenz-Strategie auch immer die Kommunikation.

Zu einer guten Aufbereitung von Informationen gehört die Länge eines Dokuments zu beachten. Denn je nach Interesse und Relevanz für die jeweilige Interessengruppe, sind die Leser*innen bereit ein längeres Dokument zu lesen. Dennoch sollte für alle Interessengruppen mit Betroffenheitsgrad 1 die Möglichkeit bestehen an die ausführlichste Version der Aufbereitung gelangen zu können. Wenn die Stufe der vollständigen Transparenz angewendet werden soll, dann bedeutet

dies, dass das Unternehmen, den Interessengruppen mit Betroffenheitsgrad 1, ausnahmslos alle Informationen zur Verfügung stellen sollten. Da sich die Information direkt auf die Handlungen von Individuen auswirken könnte, ist es wichtig, dass sie die Inhalte verstehen und akzeptieren. Daher sollte ihnen zum übermittelten Wert ausreichend Kontext gegeben werden. Kontext kann im Falle eines Wertes beispielsweise bedeuten, dass erläutert wird, wieso, von wem und auf Basis welcher Grundannahmen dieser Wert ausgewählt wurde. Im Wesentlichen bedeutet dies, dass den stark betroffenen Stakeholdergruppen Dokumente, wie beispielsweise Protokolle von Besprechungen zur Verfügung gestellt werden. Zudem sollte bei Bedarf auch Raum für Diskurs gegeben werden und stets auf Rückfragen von Individuen der Stakeholdergruppe eingegangen werden. Diese Herangehensweise dient dem Zweck, dass die Betroffenen mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Hintergrundinformationen den Wert besser verstehen und annehmen.

In der Stufe der teilweise vollständigen Transparenz kann darauf verzichtet werden alle Informationen offenzulegen. Es reicht, die Daten, die für die ausgemachten Interessengruppen von Bedeutung sind, bereit zu stellen und zu erklären. Zum besseren Verständnis sollte weiterhin ausreichend Kontext gegeben werden, jedoch muss keine Begründung oder Hintergrundinformationen über die Entscheidung der Wertfindung genannt werden. Wenn die Stufe der eingeschränkten Transparenz gewählt wurde, dann können Daten, die für die Stakeholdergruppe als zu sensibel erachtet werden, von der Aufbereitung ausgeschlossen werden. Es müssen zudem nur sehr wenige Zusatzinformationen über den Wert kommuniziert werden. Das bedeutet, dass die Fragen ‚warum und wie kam es zu der Entscheidung?‘ nicht vollständig beantwortet werden müssen. So werden in dieser Stufe nur handlungsrelevante Inhalte verknüpft aufbereitet und weitergegeben.

Ist eine Gruppe von einem Wert nicht betroffen, so muss über diesen keine Transparenz herrschen. Dennoch sollte die Interessengruppe bei dieser Transparenz-Stufe die Möglichkeit haben, den Wert in Erfahrung zu bringen. Es genügt den Wert an die Stakeholder weiterzugeben ohne sensible Daten und Hintergrundwissen zu veröffentlichen. Bei den Individuen dieser Interessengruppe besteht kein Bedarf daran, dass die Inhalte aufbereitet werden, und es kommt zu keinen Rückfragen an das Unternehmen.

Nachdem für alle drei Stakeholdergruppen die Stufe der Transparenz festgelegt wurde, kann dies in einer Matrix veranschaulicht werden (vgl. Abbildung 3). Die vier Kreisebenen repräsentieren die vier Stufen der Transparenz. Je nachdem welche Stufe für die jeweilige Interessengruppe festgelegt wurde, kann eine Ebene eingefärbt werden. Der Vorteil der Matrix, liegt darin, dass

Anwender*innen die Einteilung der unterschiedlichen Transparenzstufen auf einen Blick haben. Letztlich bietet diese Darstellung die Möglichkeit die Transparenz unterschiedlicher Werte zu vergleichen und gibt zu erkennen, welche Gruppen insgesamt stärker oder weniger von bestimmten Werten betroffen sind. Dabei kann das Diagramm auf spezielle Untergruppen ausgeweitet werden und bietet somit eine detaillierte Übersicht über alle betroffenen Individuen.

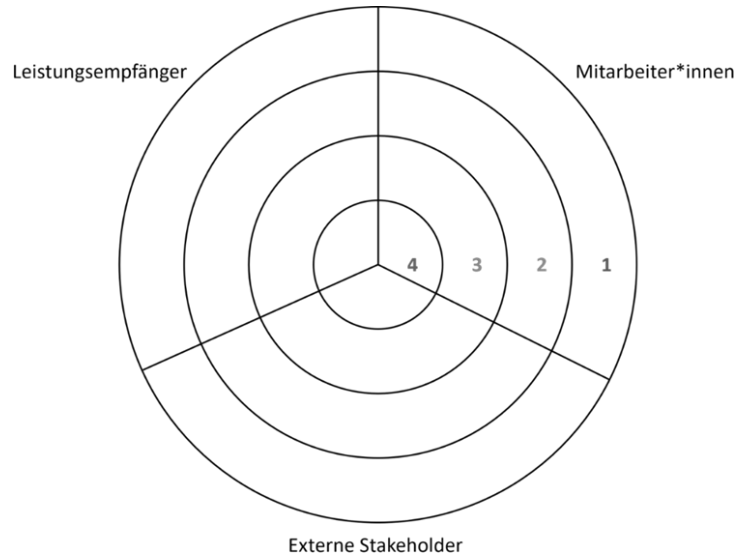


ABBILDUNG 3: TRANSPARENZ RINGDIAGRAMM (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Im nächsten Schritt muss geklärt werden, wieder festgelegte Wert an die bestimmten Stakeholdergruppen kommuniziert werden kann. Die Kommunikation kann über verschiedene Medien funktionieren. So kann beispielsweise die Website oder ein interner News Kanal des Unternehmens genutzt werden, oder auf Social-Media, die unternehmenseigene Website, Poster, Flyer, Briefe und E-Mails zurückgegriffen werden. Wie die Kommunikation für die verschiedenen Stakeholdergruppen am besten funktioniert, ist von den Eigenschaften der Individuen und dem Verhältnis zu der Organisation abhängig. So eignet sich sicherlich ein Social-Media-Beitrag am besten für die Kommunikation mit einer jungen Zielgruppe, würde aber vergleichsweise wenige Senioren

erreichen. Umgekehrt ist die Kommunikation über einen Zeitungsartikel ein gutes Medium für ältere Personen, aber weniger geeignet, um Jugendliche und junge Erwachsene zu erreichen.

Deshalb wollen wir den Anwender*innen unseres Schemas an dieser Stelle empfehlen, Workshops zu diesem Thema abzuhalten, um die für das Unternehmen beste Kommunikationsstrategie zu erarbeiten. Dies gilt auch für die Methoden zur Stärkung der Kommunikation zwischen Individuen einer oder mehrerer Stakeholdergruppen. Darüber hinaus gibt es verschiedene Arten der Kommunikation, wobei die einseitige und die wechselseitige Kommunikation die prominentesten sind. Von einseitiger Kommunikation spricht man, wenn der Informationsfluss nur in eine Richtung stattfindet. Ein konkreter Wert wird also vom Unternehmen an die Stakeholder übermittelt, ohne eine mündliche oder schriftliche Rückmeldung darüber zu erhalten. Stattdessen soll dabei das Verhalten oder Handeln der Informationsempfänger beeinflusst werden. Diese Art der Informationsvermittlung besteht beispielsweise, wenn Protokolle über die Wertearbeit an die Mitarbeiter*innen zur Verfügung gestellt werden. Dies soll lediglich dazu führen, dass die Arbeitnehmer*innen den kommunizierten Wert verstehen und akzeptieren und letztlich ihre Arbeitsweise danach ausrichten (vgl. Janke 2015: 230 f.).

Wechselseitige Kommunikation findet statt, sobald mindestens zwei Personen in einen Dialog treten. Informationen werden nicht nur in eine Richtung übertragen, sondern, es findet ein gegenseitiger Austausch statt. Dies ist zum Beispiel in Feedbackgesprächen der Fall. Ähnlich ist auch die soziale Kommunikation bei der es um einen Informationsaustausch zwischen Gruppen, also mehr als zwei Personen geht. Daneben können auch die formale sowie die informelle Kommunikation aufgeführt werden. Während die formale Informationsvermittlung durch klare Richtlinien charakterisiert ist, findet die informelle Kommunikation meistens spontan und in einer zwanglosen Situation statt. Die formale Kommunikation wird primär in Bezug auf externe Stakeholder angewendet. Dabei kann die Informationsmenge durch die Eigenschaften des verwendeten Mediums, beispielsweise die Größe einer Werbefläche, beschränkt werden. Die informelle Kommunikation findet häufig in einem lockeren Gespräch zwischen Kolleg*innen statt (vgl. Prämiedirekt 2020).

Sobald der Wert an die Stakeholdergruppen kommuniziert wurde, ist es wichtig zu überprüfen, ob die Kommunikation erfolgreich war. Die Kontrolle der Wirksamkeit der gewählten Transparenz und Kommunikationsmethode stellt somit den letzten Schritt des Schemas dar. Denn nur durch gelungene Kommunikation kann der Wert wahrgenommen und gelebt werden. Eine Kon-

sollte daher in regelmäßigen Zeitabständen stattfinden und darf kein einmaliges Unterfangen sein. Wir schlagen vor, dass ein solches Feedback nach der ersten Informationsvermittlung mindestens zweimal im selben Jahr durchgeführt werden sollte, um die erfolgreiche Umsetzung der Strategie zu gewährleisten. Danach können, je nach Bedarf, größere Zeitabstände, festgelegt werden.

Es gibt verschiedene Ansätze über den Kontrollvorgang. Diese können ebenso in Workshop-Formaten erarbeitet werden. Dennoch wollen wir einen universal einsetzbaren Ansatz, vorschlagen. In diesem Kontrollverfahren werden anonyme Umfragen bei den Stakeholdern durchgeführt. Zum Durchführen der Umfragen, bietet es sich an ein Tool einzurichten, zu dem die Befragten, beispielsweise über einen Link, Zugriff bekommen können. Die gestellten Fragen sollten sich auf den Wert beziehen und Kennzahlen liefern. Durch regelmäßiges Überprüfen und Vergleichen der Kennzahlen, kann dann abgelesen werden, ob die anhand der Transparenz-Stufe gewählte Kommunikationsstrategie erfolgreich war. Diese Methode bietet den Vorteil, dass sie eine sehr umfangreiche Einsicht über die abgefragten Inhalte bietet. Denn eine Umfrage kann neben dem digitalen Weg auch per Post oder andere Medien stattfinden. Auf diese Weise werden alle Zielgruppen erreicht. Hinzu kommt, dass bei der Auswahl und Formulierung der Fragen sichergestellt werden kann, dass alle für das Feedback relevante Informationen erfragt werden. Darüber hinaus müssen keine persönlichen Daten von den Befragten erhoben werden, sodass jegliche Datenschutzprobleme umgangen werden können.

Falls sich bei der Kontrolle herausstellen sollte, dass die Kommunikationsstrategie nicht erfolgreich war, kann das Schema von neuem angewendet werden. Dabei kann entschieden werden, wo eine Veränderung stattfinden soll. Wenn es beispielsweise naheliegt, dass die Werte-Implementierung bereits bei der Benennung des Wertes gescheitert ist, so kann erneut am ‚was‘ angesetzt werden und der Name des Wertes geändert werden. Dieses Vorgehen bietet sich speziell dann an, wenn man durch das Kontrollverfahren festgestellt hat, dass der Wert von den Zielgruppen nicht verstanden oder missinterpretiert wurde. Es kann aber auch zu späteren Zeitpunkten im Schema neu angefangen werden. In den meisten Fällen wird es darauf hinauslaufen, dass lediglich die Art der Kommunikation geändert werden muss. Somit sollten die Anwender*innen des Schemas die Frage ‚wie‘ erneut angehen.

Um die Anwendung unseres Transparenz-Schemas zu verdeutlichen, wollen wir ein Beispiel geben: Ein Unternehmen beschließt, dass es den Wert ‚Umweltbewusstsein‘ transparent machen möchte, um in Zukunft unter anderem seine Klimaziele besser verwirklichen zu können und seine

Reputation zu steigern. Somit ist die Frage des 'was' geklärt. Das Unternehmen muss sich im nächsten Schritt bewusst machen, für welche Stakeholder der neue Wert von Bedeutung ist.

„Umweltbewusstsein“ ist ein Wert, der sowohl für Mitarbeiter*innen als auch für externe Interessengruppen und Leistungsempfänger*innen relevant ist. Arbeitnehmer*innen sollen ihr Handeln zukünftig an diesem Wert orientieren und ihn im besten Falle auch in ihr eigenes, persönliches Wertesystem aufnehmen. Dies dient dem Zweck die gesetzten Klimaziele erreichen zu können. Externe Gruppen, sowie Leistungsempfänger*innen sollen den Betrieb zukünftig mit dem Wert „Umweltbewusstsein“ assoziieren. Dadurch kann die Reputation des Unternehmens aufrecht- erhalten beziehungsweise gestärkt werden und Leistungsempfänger oder potenzielle Investor*innen anziehen und halten. Somit sind für den Beispielwert alle drei Stakeholdergruppen relevant. Als nächstes muss das Unternehmen festlegen, inwiefern die Stakeholder von dem Wert

„Umweltbewusstsein“ betroffen sind. Dabei kann festgelegt werden, dass die Mitarbeiter am stärksten betroffen sind, da sich die Einführung des Wertes unmittelbar auf ihr Arbeitsleben auswirkt. Demnach kann den Mitarbeiter*innen der Betroffenheitsgrad 1 zugeordnet werden. Für die Leistungsempfänger*innen kann der Wert ein Grund dafür sein sich beim Konsum für das Beispielunternehmen zu entscheiden, da viele Konsument*innen auf Umweltfreundlichkeit achten. Da die Alltagsgestaltung der Leistungsempfänger*innen nicht durch den Wert beeinflusst wird, aber ihnen dennoch ein gewisses Interesse zugeschrieben werden kann, werden sie dem Betroffenheitsgrad 3 zugeordnet. Externen Stakeholdern wird in diesem Beispiel der Betroffenheitsgrad 2 zugeordnet. Denn gerade für Gruppen wie die Gesellschaft, die Politik und Investoren ist der Wert „Umweltbewusstsein“ von großer Bedeutung.

Da für die drei Stakeholdergruppen die passenden Betroffenheitsgrade bestimmt wurden, kann ihnen nun auch die entsprechende Stufe der Transparenz zugeordnet werden (vgl. Abbildung 2). Folglich wird bei den Mitarbeitern vollständige Transparenz angewendet, bei den externen Stakeholdern die teilweise vollständige Transparenz und bei den Leistungsempfängern die eingeschränkte Transparenz. Hier kann das Unternehmen zur visuellen Unterstützung die Transparenz-Matrix nach dem Vorbild von Abbildung 3 anfertigen (vgl. Abbildung 4).

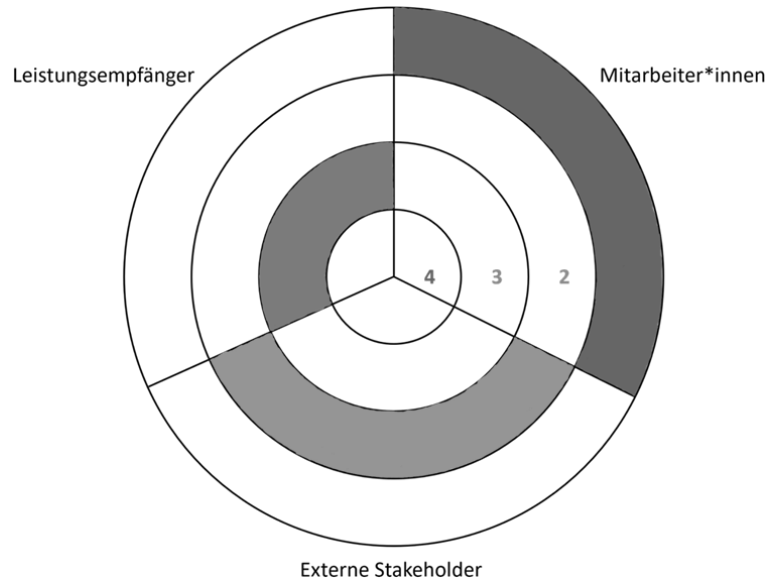


ABBILDUNG 4: TRANSPARENZ RINGDIAGRAMM BEISPIEL (QUELLE: EIGENE AB-
BILDUNG)

Im nächsten Schritt muss sich das Beispielunternehmen geeignete Kommunikationsstrategien für die Stakeholdergruppen überlegen. Bei der vollständigen Transparenz muss das Unternehmen den Mitarbeiter*innen alle Informationen zur Verfügung stellen. Das bedeutet, es muss ausführlich erklärt werden, warum und wie es zur Entscheidung über den Wert ‚Umweltbewusstsein‘ im Unternehmen gekommen ist. Am wichtigsten ist es, dass den Mitarbeiter*innen auch erklärt wird, wie sie den Wert umsetzen können. Zur Kommunikation würden sich in diesem Beispiel Informationshefte, Eintragungen im Intranet, Workshops und Gespräche eignen. Dabei ist eine Rückmeldung der Arbeitnehmer*innen zu diesem Wert maßgebend für Etablierung des Wertes in der Arbeitsweise. Daher kann hinsichtlich der Mitarbeitergespräche von zweiseitiger Kommunikation gesprochen werden. Wichtig dabei ist, dass die Informationen ehrlich und verbindlich kommuniziert werden, so dass die Angestellten den Wert verstehen, akzeptieren und letztlich ihr Handeln danach ausrichten können.

Da bei den externen Stakeholdern nur eine teilweise vollständige Transparenz-Strategie verfolgt wird, müssen die Fragen ‚warum?‘ und ‚wie?‘ nicht im Detail erklärt werden. Das Beispiel-

unternehmen könnte als Mittel der Kommunikation die eigene Website, Social-Media-Plattformen oder Printmedien nutzen, um möglichst viele Leute zu erreichen. Die Formate eignen sich zudem dadurch, dass die Veröffentlichung nicht allzu umfangreich sein muss. Dennoch sollten zusätzliche Ressourcen zum Weiterlesen via Links oder ähnlichem angeboten werden, da bei den externen Stakeholdern erhöhtes Interesse bestehen kann. In diesem Fall findet die Kommunikation ausschließlich vom Unternehmen zur Interessengruppe, also einseitig statt.

Für die Gruppe der Leistungsempfänger wird die Stufe der eingeschränkten Transparenz verwendet. Zur Kommunikation bieten sich E-Mails, Briefe oder Poster in den Standorten der Betriebe an. Des Weiteren können sich die Leistungsempfänger bei besonderem Interesse zusätzliche Informationen von der Website oder Social-Media beschaffen. Dies stellt insofern kein Problem dar, dass auf der Website keine sensiblen Daten angegeben werden, sondern lediglich zusätzliche Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Sobald das Beispielunternehmen dieses große Unterfangen erfolgreich bewerkstelligt hat, kann es über die Mittel zur Stärkung und Überprüfung der Werte-Implementierung nachdenken. Zur internen Kontrolle bieten sich erneut anonyme Umfragen an, die in regelmäßigen Abständen wiederholt werden können. So kann das Unternehmen die Ergebnisse der Umfragen vergleichen und seine Strategie gegebenenfalls anpassen. Auch extern kann mit Hilfe von Umfragen Feedback zum Image der Organisation eingeholt werden und dabei überprüft werden wie stark der Wert ‚Umweltbewusstsein‘ von außenstehenden Stakeholdern wahrgenommen wird.

4. Werte-Transparenz bei Diakoneo

4.1 Werte bei Diakoneo

Die vorangegangenen Inhalte wurden durch die Zusammenarbeit mit Diakoneo inspiriert. Als christlich geprägtes Unternehmen spielt Spiritualität eine wichtige Rolle bei Diakoneo. Ausgangspunkt dieser Arbeit ist dabei die Frage, inwiefern Christlichkeit die Unternehmensführung sowie die Lebens- und Arbeitsweise aller Organisationsmitglieder beeinflusst. Dabei kann Christlichkeit als Wert verstanden werden, der im Leitbild von Diakoneo zu finden ist. Um die zentrale Frage dieser Arbeit über die Rolle von Unternehmenswerten in christlichen Organisationen zu beant-

worten, werden im Folgenden die von Diakoneo kommunizierten Werte hervorgehoben und anschließend im Hinblick auf ihre Transparenz überprüft. Zudem werden auf Basis der nachfolgenden Analyse mögliche Verbesserungsansätze der Werte-Transparenz bei Diakoneo eröffnet. Der öffentliche Auftritt von Diakoneo, insbesondere die Inhalte der Website, bieten einen umfangreichen Eindruck der Wertvorstellung und Leitlinien der Organisation. Aus unterschiedlichen Informationstexten können konkrete Werte abgeleitet werden und zu einem Wertesystem zusammengeführt werden.

Bereits der Leitspruch des Unternehmens „Weil wir das Leben lieben“ lässt unmissverständlich eine bestimmte Haltung erkennen. Dieser Satz kann bereits als der Wert, die Liebe zum Leben, definiert werden. Weiterführend könnte man aus diesem Claim auch Werte wie die Wertschätzung des Lebens ablesen. Diakoneo schreibt dem Spruch eine christliche Bedeutung zu, welche das Leben als Geschenk Gottes darstellt. Dadurch wird jedem Menschen eine unverlierbare Würde zugeschrieben, die es jedem erlaubt zu lieben und geliebt zu werden (vgl. Diakoneo 2022a). Auch das Logo, welches ein dreidimensionales Kreuz darstellt, ist Teil des Wertekanons von Diakoneo. In diesem werden bereits klar formulierte Werte aufgeführt und erklärt. Als sogenannte Bildmarke, weist jeder der Balken des christlich konnotierten Kreuzes auf eine Dimension der diakonischen Arbeit hin. Insgesamt können dadurch die Werte Christlichkeit, Weltlichkeit, Innovation, Tradition und erneut die Liebe zum Leben zusammengefasst werden. Dabei stehen sich widersprüchliche Ansichten gegenüber. So wird beispielsweise das Wort Innovation mit dem Wert Tradition durch einen Balken des Kreuzes verbunden. Aus allen drei Balken ergibt sich dann eine Schnittmenge aus den Werten, welche die Arbeit von Diakoneo repräsentiert (vgl. ebd.).

Die genannten und weitere Werte sind auch in der Begriffserklärung des Namens Diakoneo zu finden. Dabei wird der Begriff in die Unterbegriffe, ‚Diako‘ und ‚neo‘, aufgeteilt. Abgeleitet von dem Begriff Diakonie wird mit ‚Diako‘ das Wort Dienst assoziiert und mit den Adjektiven christlich, verlässlich, liebevoll, und menschenfreundlich charakterisiert. ‚Neo‘ kommt aus dem Griechischen und bedeutet neu. Gemeint ist damit, dass Diakoneo den Begriff Diakonie neugestaltet, indem es innovativ ist und neue Lösungen und Antworten findet (vgl. ebd.).

Zusammenfassend kann man bereits aus dem Logo, Namen und Leitspruch von Diakoneo folgende Werte ablesen:

- Die Liebe zum Leben
- Christlichkeit

- Weltlichkeit
- Innovation
- Tradition
- Menschenfreundlichkeit
- Menschenwürde
- Lösungsorientiertes Denken

Zentrale Aspekte der Wertvorstellungen von Diakoneo werden insbesondere unter dem Bereich „Mission – Vision – Strategie“ auf der Website weitestgehend erläutert. Er bildet den Handlungsrahmen der Organisation und kann auf grundlegende Werte zurückgeführt werden. Daher könnte man sagen, dass in dieser Domäne die wesentliche Werte-Kommunikation stattfindet.

Im Allgemeinen versteht man unter der Vision eines Unternehmens eine wünschenswerte Vorstellung über die Zukunft, auf die das Unternehmen mit seinen Entscheidungen und Handlungen abzielt (vgl. Fleig 2018). Diakoneo liefert unter diesem Punkt bereits ein allgemeines Verständnis über die Erwartungen an die Gesellschaft und das Ziel diese durch die diakonische Arbeit zu prägen (vgl. Diakoneo 2022b). Somit werden konkrete Überzeugungen der Organisation erkennbar und die Grundwerte ‚Menschlichkeit‘ und ‚Respekt‘ können herausgelesen werden.

Die Mission eines Unternehmens beschreibt die Herangehensweise zur Erreichung der Vision. In diesem Sinne kann die Mission die Arbeit innerhalb einer Organisation beeinflussen und ist von Normen der Wertekultur geprägt (vgl. Fleig 2018). Als seine Mission beschreibt Diakoneo die am Menschen orientierte Aufgabe, die Leistungsempfänger*innen des Unternehmens in allen Lebensphasen zu begleiten. Diese Arbeit wird als Kern der Unternehmenstätigkeiten aufgeführt und dabei der Zusammenhalt im Unternehmen betont (vgl. Diakoneo 2022b). Daher lässt sich interner Zusammenhalt als weiterer Unternehmenswert nennen.

Die Arbeit von Diakoneo wird außerdem durch eine moderne Arbeitskultur geprägt. Dazu zählen die Werte Respekt, Eigenverantwortung, Nachhaltigkeit, Dynamik, und die Orientierung am Menschen. Doch auch christliche Werte spielen eine zentrale Rolle in der Mission von Diakoneo. In seiner Strategie legt Diakoneo noch einmal drei Schwerpunkte fest, welche die Organisation charakterisieren. Diese sind nachhaltiges Wachstum, Perspektive Personal und Diakoneo

4.0. Diese Kernelemente der Unternehmensstrategie beschreiben eine flexible, kundenorientierte Arbeitsstruktur, welche auf eine nachhaltige Zukunft von Diakoneo abzielen. Daneben sind auch die ökologische Nachhaltigkeit und Diversität bei den Mitarbeiter*innen und Kund*innen

Teil der Strategie (vgl. ebd.). Letztlich kann angenommen werden, dass für Diakoneo auch beispielsweise die folgenden Werte relevant sind:

- Ökologische Nachhaltigkeit
- Diversität
- Nachhaltiges Wachstum
- Modernität
- Kunden- und Mitarbeiterorientierung
- Flexibilität
- Respekt
- Eigenverantwortung
- Dynamik
- Zusammenhalt
- friedliche und inklusive Welt

Diese Werteliste kann auf Basis weiterer Inhalte der Website sowie anderen Informationsträgern der Unternehmenskultur erweitert werden. Für die Absichten dieser Arbeit ist jedoch nicht die Summe der kommunizierten Werte, sondern die Art und Weise, wie die Werte kommuniziert werden von Bedeutung. Dabei ist besonders interessant, dass aus den Informationsquellen sowohl christliche als auch humanistische Werte ausgemacht werden konnten. Darüber hinaus lassen Unternehmenswerte dadurch charakterisieren, dass sie in konkreten Unternehmensfunktionen dienen. Daher können diese als funktionale Werte bezeichnet werden. In Abbildung 5 haben wir eine Übersicht über die zentralen Werte erstellt und dabei die Unternehmenswerte von Diakoneo nach Informationsquelle und Art des Wertes gegliedert sich alle weiteren Unternehmenswerte.

Informationsträger	Art des Wertes			
		christlich	humanistisch	funktional
	Logo, Bildmarke, Leitspruch	Christlichkeit, christliche Tradition, Die Liebe zum Leben, Menschenwürde	Weltlichkeit, die Liebe zum Leben, Menschenwürde	moderne Innovation
	Vision	Menschlichkeit, Respekt	Menschlichkeit, Respekt	
	Mission	Menschlichkeit, friedliche und inklusive Welt, Christlichkeit	Menschlichkeit, friedliche und inklusive Welt	Zusammenhalt, Nachhaltiges Wachstum, Eigenverantwortung, Dynamik, Modernität
	Strategie		Diversität	ökologische Nachhaltigkeit, Mitarbeiterorientierung, Flexibilität, Kundenorientierung

TABELLE 1: ÜBERSICHT DER WERTE VON DIAKONEO
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Aus der Übersicht wird deutlich, dass Diakoneo ein werteorientiertes Unternehmen ist und einen breiten Wertekatalog besitzt. Die Unternehmenswerte werden durch den öffentlichen Auftritt, insbesondere mit Hilfe der Website, kommuniziert und ihre Bedeutung für die Arbeit von Diakoneo hervorgehoben. Wie in unserem Transparenz-Schema erklärt, ist es nun wichtig diese Kommunikation zu überprüfen. Im folgenden Abschnitt werden wir daher die Werte-Transparenz von Diakoneo analysieren und mögliche Defizite aufzeigen.

4.2 Werte-Transparenz bei Diakoneo

Bei der Betrachtung der Website von Diakoneo fällt auf, dass die Unternehmenswerte kaum konkretisiert werden. Besucher*innen der Website müssen die Werte aus den Informationstexten ableiten. Durch die Offenheit bei der Interpretation, kann es passieren, dass Besucher*innen der Website, Werte, die ihnen persönlich wichtig sind, in die gegebenen Informationen hineininterpretieren, obwohl diese Werte vielleicht nicht vom Unternehmen intendiert waren. So können

falsche Erwartungen entstehen, welche sich später auf die Zufriedenheit der Individuen auswirken können. Aus diesem Grund könnten sich für Diakoneo in Bezug auf die folgenden Punkte Weiterentwicklungsmöglichkeiten ergeben.

Die Bildmarke von Diakoneo und der Leitspruch “Weil wir das Leben lieben.” können als Beschreibung der Kernwerte verstanden werden. Sie sind allerdings nicht als solche gekennzeichnet. Folglich bleibt die Frage offen, welche der kommunizierten Werte letztendlicher wichtiger sind als andere. Zudem bleibt bei der Bildmarke von Diakoneo offen, inwiefern die Balance zwischen den Widersprüchen von Tradition und Innovation und Christlichkeit und Weltlichkeit im Unternehmensalltag gestaltet wird. Dies wird auch durch andere Informationsträger der Website nicht eindeutig beantwortet. So wird beispielsweise im Rahmen der Strategie von kultureller und religiöser Vielfalt berichtet, jedoch wird dieser Aspekt nicht weiter erläutert. Stattdessen finden Interessenten unter dieser Rubrik einen Link, der sie zu Geschichten über die Arbeit von Mitarbeiter*innen bei Diakoneo führt. Die Informationen in den Erfahrungsberichten sind für potenzielle Bewerber*innen durchaus interessant, allerdings bieten sie nur wenig Aufschluss über die konkrete Umsetzung der religiösen Vielfalt im Unternehmen. Andere Interessengruppen, wie beispielsweise die Leistungsempfänger, könnten aufgrund der umfangreichen Aufbereitung der

Informationen abgeneigt sein die Beiträge zu lesen, obwohl der Inhalt dieser interessant für sie sein könnte. Denn von den Berichten über den Arbeitsalltag lässt sich erkennen, wie der Alltag für Leistungsempfänger*innen aussehen könnte. Dennoch wäre es ratsam die Informationen so zu kennzeichnen, dass sie für unterschiedliche Interessengruppen leicht zugänglich sind.

Oft wird auch das Leitbild nach diakonischem Auftrag erwähnt. Dieses besteht aus christlichem Leben, professionellem Arbeiten und verantwortlichem Wirtschaften. Unklar bleibt dabei jedoch was genau christliches Leben für Diakoneo und seine Stakeholder ausmacht und bedeutet. Christliches Leben ist zudem ein Begriff mit mehr Ambivalenz als professionelles Arbeiten oder verantwortliches Wirtschaften. Denn der Begriff ‘christlichem Leben’ kann auf unterschiedliche Weise verstanden werden. Zudem bleibt offen, inwieweit Mitarbeiter*innen oder Leistungsempfänger*innen ihr eigenes Handeln und ihre persönliche Haltung nach der Christlichkeit ausrichten müssen.

Durch den Öffentlichen Auftritt von Diakoneo wird nicht ausreichend klar, inwieweit christliche Spiritualität an die angebotenen Dienstleistungen, wie Pflege, Kindergärten oder Kranken-

häuser, gebunden ist. Auch bleibt unklar, inwiefern anderen Religionen in den Einrichtungen Entfaltungsspielraum gegeben wird. So wäre es für potenzielle Arbeitnehmer*innen oder Eltern, die ihr Kind in einen Kindergarten von Diakoneo schicken wollen, interessant, wie viel Platz den eigenen Glaubensvorstellungen gegeben wird. Es bleiben Fragen, wie ‚muss ich mitbeten?‘, ‚gibt es Gebetsräume für mich?‘ oder ‚werden meine Beiträge gleich gehört und wahrgenommen?‘ offen. Diesen Vorbehalten muss durch den öffentlichen Auftritt vorgebeugt werden. Denn einige, die durch Formulierungen auf der Webseite, wie ‚christliches Leben‘ abgeschreckt sind, werden meistens nicht genauer nachfragen und sich dann auch nicht bewerben, beziehungsweise die Leistungen nicht in Anspruch nehmen.

4.3 Werte-Bewertung

Bei der Analyse des Wertesystems von Diakoneo hat sich gezeigt, dass dem Wert Christlichkeit und einigen christlichen Überzeugungen eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird. Gleichzeitig werden auf der Internetseite auch nicht-christliche Werte und Weltlichkeit betont. Dabei können insbesondere zahlreiche humanistische Werte aus unterschiedlichen Informationstexten herausgelesen werden. Diakoneo kommuniziert so zum Beispiel die Offenheit gegenüber nicht-christlichen Konfessionen und stärkt damit seinen Diversitäts-Anspruch. Dies wird insbesondere in der Strategie deutlich, welche Diversität als einen der drei Themenschwerpunkte kategorisiert. Genauer wird unter diesem Aspekt gesagt, dass das Unternehmen die „kulturelle und religiöse Vielfalt von Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden explizit [begrüßt] und [die] diakonische Identität darauf [ausrichtet]“ (Diakoneo 2022b). Somit gibt Diakoneo zu verstehen, dass Christlichkeit nicht allein im Mittelpunkt des Wertekonzepts steht und andere Religionen in das Unternehmen aufgenommen werden.

Das diakonisch spirituelle Profil ist ein weiterer Informationsträger des Wertediskurses und bietet umfangreiche Antworten auf Fragen über Diversität und Vielfalt bei Diakoneo. Aus diesem Konzept geht hervor, dass sich die Organisation der kulturellen Unterschiede zwischen Mitarbeiter*innen und Leistungsempfänger*innen annimmt und folglich eine ‚kollektive Spiritualität‘ integriert. Damit ist gemeint, dass Spiritualität nicht nur Christlichkeit einbezieht, sondern auch andere Religionen und nicht religiöse Anschauungen (vgl. Diakoneo 2021). Das diakonisch spirituelle Profil bietet einen Leitfaden für das Angebot spiritueller Tätigkeiten innerhalb der Organisa-

tion. Auf diese Weise wird deutlich, wie Spiritualität bei Diakoneo gestaltet wird und für alle religiösen Gruppen geeignet ist.

Obwohl das diakonisch spirituelle Profil auch nicht religiöse Gruppen einbindet, werden Religion und Spiritualität stark in den Fokus der kommunizierten Informationen gerückt. Das wirft die Frage auf, wie sich der Alltag von atheistischen Kund*innen und Mitarbeiter*innen bei Diakoneo gestaltet. Auch wenn sich nicht religiöse Menschen mit humanistischen Werten identifizieren können, kann für sie der Gottesbezug der christlichen Werte sehr befremdlich sein. Durch die ausführliche Kommunikation von Christlichkeit und spirituellen Angeboten, könnte bei konfessionslosen Individuen der Anschein erweckt werden, dass sie sich der Spiritualität des Unternehmens entgegen ihren persönlichen Überzeugungen beugen müssen. Wie in Abschnitt

3.1 bereits erklärt, ist es für eine Organisation von großem Vorteil, wenn sich die individuellen Werte der Organisationsmitglieder, mit denen den Unternehmenswerten überschneiden. Das dadurch entstehende Verbundenheitsgefühl mit dem Unternehmen kann einerseits die Motivation und Leistung der Mitarbeiter*innen stärken und andererseits dazu führen, dass sich Arbeitssuchende für das Unternehmen entscheiden. Aus diesen Gründen empfehlen wir, den Aspekt Nicht-Christlichkeit bei Diakoneo stärker im öffentlichen Auftritt, insbesondere auf der Website, zu thematisieren. Dazu würde sich beispielsweise anbieten, einen Artikel über die Arbeit einer konfessionslosen Person im Blog der Organisation zu veröffentlichen.

Dennoch muss anerkannt werden, dass christliche Werte für einen Großteil der Mitarbeiter*innen von Diakoneo von starker Bedeutung sind. Viele haben sich vermutlich aufgrund des Religionsbezugs für das Unternehmen entschieden (vgl. Diakoneo 2022c). Somit stärken die christlichen Werte das Verbundenheitsgefühl mit Diakoneo bei Organisationsmitgliedern mit christlicher Konfession. Auf diese Weise haben christliche Werte einen großen Einfluss auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen und auf den Erfolg des Unternehmens. Auch für die Leistungsempfänger*innen von Diakoneo können die religiösen Aspekte des Unternehmens Grund für die Bindung mit dem Unternehmen sein. So könnte sich beispielsweise eine Rentnerin bei der Wahl einer Betreuungseinrichtung für Diakoneo entschieden haben, da sie dort ihre christlichen Überzeugungen ausleben kann. Daneben hat der Bezug zu christlichen Werten auch Einfluss auf externe Stakeholder, wie beispielsweise christliche Politiker, die christlich begründete Entscheidungen und Handlungen der Organisation stärker unterstützen als bei fehlendem Bezug auf religiöse Werte.

Christliche Werte haben folglich einen besonders positiven Einfluss auf Organisationsmitglieder mit religiösen Überzeugungen, aber können gleichzeitig bei atheistischen Individuen zu mangelnder Identifikation und Verbundenheit mit Diakoneo führen. Um dem Konflikt zwischen den Vor- und Nachteilen von christlich konnotierten Werten im Unternehmen zu lösen, kann ein Mittelweg aus religiösen und weltlichen Anschauungen die Lösung sein. Viele der christlichen Werte, die Diakoneo implizit über seine Website kommuniziert, überschneiden sich inhaltlich mit humanistischen Werten. Dies wurde bereits in Tabelle 1 deutlich. Die Graphik zeigt, dass einige der kommunizierten Werte sowohl der christlichen als auch der humanistischen Spalte zugeordnet werden können. Grund hierfür ist, dass einige christliche Werte auch als humanistische Werte ausgedrückt werden können, sofern sie keinen direkten Gottesbezug enthalten. Ohne direkten Gottesbezug, wäre die Eingliederung nicht-christlicher, beziehungsweise nicht-religiöser, Personen in das Unternehmen einfacher. Denn die Werte können so auch auf nicht religiöse Weise verstanden und angenommen werden, ohne dass diese ihre Bedeutung verlieren. Der Gottesbezug der Werte könnte stattdessen von vornherein als etwas Individuelles gestaltet und kommuniziert werden, für das sich Individuen aktiv entscheiden können, aber nicht müssen. Als Beispiel kann hier der Wert Menschenwürde aufgeführt werden, der bei Diakoneo als durch Gott gegeben beschrieben wird. Anstatt diesen religiösen Bezug bereits bei der Nennung des Wertes zu erwähnen kann dies erst innerhalb der spirituellen Angebote passieren. Christlich beziehungsweise religiös geprägte Projekte, wie beispielsweise Gottesdienste, können als Angebot bestehen bleiben. So kann Christlichkeit weiterhin identitätsstiftend für Diakoneo sein, ohne nicht-christliche Gruppen zu beeinflussen. Ein solcher Umgang mit Christlichkeit bietet mehrere Vorteile. Zum einen wird eine unvollständige Etablierung von christlichen Werten vorgebeugt. Denn ohne konkreten christlichen Bezug innerhalb der Unternehmenswerte werden diese auch von nicht-christlichen Individuen angenommen und gelebt. Handeln alle Mitarbeiter*innen nach den festgelegten Unternehmenswerten, führt dies letztlich zu einer effizienteren Arbeitsweise und zur besseren Erreichung der Unternehmensziele.

Zum anderen wird der potenziellen Unzufriedenheit religiöser Stakeholder vorgebeugt. Denn durch den Fokus auf religiöse Inhalte innerhalb des spirituellen Angebots, können falsche Erwartung im Umgang mit Religion im Alltag umgangen werden. Menschen mit starkem religiösem Bezug können durch die Wertekommunikation von Diakoneo annehmen, dass der Arbeits- und Le-

bensalltag aller Organisationsmitglieder auf bestimmte Art geprägt wird. So könnten beispielsweise christliche Klient*innen fälschlicherweise davon ausgehen, dass nach christlicher Tradition vor den Mahlzeiten, beispielsweise im Kindergarten, ein Tischgebet gesprochen wird. Sind die Kindergärtner*innen jedoch aufgrund ihrer nicht-christlichen Überzeugungen mit diesem Prozedere nicht vertraut, kann das möglicherweise zu Enttäuschungen bei christlichen Individuen führen.

Im Laufe der letzten Jahre hat die Säkularisierung immer mehr Relevanz gewonnen und stellt auch für Diakoneo ein wichtiges Thema dar. Vor diesem Hintergrund könnte sich die Frage ableiten, ob Diakoneo auf die religiösen Ansprüche der Unternehmensidentität verzichten sollte, um dem gesellschaftlichen Wandel und dem wachsenden Streben nach Weltlichkeit nachzugehen. Die Diskussion in dieser Arbeit über die Bedeutung religiöser Werte in christlichen Unternehmen zeigt jedoch, dass entgegen möglichen Nachteilen starke positive Effekte durch die Einbindung von Spiritualität in einer Organisation entstehen. Aus diesem Grund sollte von einer vollständigen Säkularisierung des Wertesystems abgesehen werden.

Um zu evaluieren welche Bedeutung den religiösen Werten und speziell der Christlichkeit von allen Interessengruppen der Diakoneo zugeschrieben wird, schlagen wir vor, dass das Unternehmen eine ausführliche Umfrage zu diesem Thema durchführen sollte. Dabei sollten alle Individuen jeder Gruppe einbezogen werden, um einen möglichst realistischen Eindruck über das Meinungsbild der Organisationsmitglieder zu erhalten. Grundsätzlich sollten dabei Informationen über die Konfession der Personen, den Einfluss auf die Lebensweise, und die Erwartungen an Diakoneo eingeholt werden. Auf Basis der Ergebnisse kann letztlich darüber entschieden werden wie stark christliche Werte und Spiritualität in die Unternehmensidentität aufgenommen werden sollen, um es allen Individuen zu erleichtern sich mit der Organisation zu identifizieren. Daneben bietet die Umfrage auch Aufschluss darüber, wie stark die religiösen Werte von Diakoneo bereits etabliert sind. Auf diese Weise können Diskrepanzen zwischen festgelegten Unternehmenswerten und der Handlung und Haltung der Organisationsmitglieder entgegengewirkt werden. In diesem Sinne dient die Umfrage auch als Mittel der Kontrolle bei der Werte-Implementierung. Sollten die Erkenntnisse der Umfrage zeigen, dass bestimmte Werte nicht im Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen oder der Lebensweise der Leistungsempfänger*innen etabliert sind, so kann dies mit Hilfe des hervorgebrachten Transparenz-Schemas überarbeitet werden.

5. *Fazit*

Diakoneo ist ein werteorientiertes Unternehmen, welches unternehmerische Tätigkeiten sowie die Handlung und Haltung aller Organisationsmitglieder durch seine Unternehmenswerte prägt. Neben rein funktionalen Unternehmenswerten wie Kundenorientierung oder Dynamik, kommuniziert das Unternehmen auch christliche und humanistische Werte. All diese Werte sollen allen Mitarbeiter*innen und Führungskräften bekannt sein, von ihnen verstanden und akzeptiert werden und letztlich in die Arbeitsweise eingebunden werden. Um dies zu erreichen haben wir in Abschnitt 3.2 ein Transparenz-Schema vorgestellt und unterschiedliche Transparenzstufen definiert. Dies soll dabei helfen, die zuvor definierten Unternehmenswerte auf eine möglichst effiziente Weise in der Organisation zu etablieren und den Prozess der Implementierung mit Hilfe der Feedbackschleife zu evaluieren.

Bei der Betrachtung der Kommunikationsstrategie von Diakoneo, welche überwiegend über die Internetseite stattfindet, haben wir erkannt, dass christliche Überzeugen eine wesentliche Rolle in der Unternehmensidentität spielen. Dabei wird allerdings nicht eindeutig vermittelt, wie der spirituelle Einfluss im Einzelfall aussieht. Um sowohl konfessionslosen Organisationsmitglieder als auch streng gläubigen Individuen im Rahmen des Wertesystem besser zu entgegenen und die positiven Effekte der Werte-Implantierung zu fördern, haben wir in Abschnitt 4.3 den Vorschlag geäußert, das Wertesystem überwiegend humanistisch zu gestalten. Ein Gottesbezug sollte dabei weitestgehend ausgelassen werden, um eine möglichst breite Masse an Personen zu erreichen. Stattdessen sollten starke religiöse Inhalte erst im Rahmen der spirituellen Angebote etabliert werden. Um diese Empfehlung zu bewerten, haben wir zudem vorgeschlagen eine Umfrage bei allen Organisationsmitgliedern durchzuführen, um zunächst die Relevanz und Bedeutung der christlichen und spirituellen Werte für einzelne Personen abzufragen. Auf Basis der Ergebnisse kann dann entschieden werden, inwiefern der Einbezug christlicher Werte in der Kommunikation stattfinden soll.

Literaturverzeichnis

- Brightman, E. (1943): Values, Ideals, Norms, and Existence, in: Philosophy and Phenomenological Research Vol. 4 / No. 2, 219–224.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2022): Humanismus, URL: <https://www.bpb.de/nach-schlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/320496/humanismus> (aufgerufen: 13/01/2022).
- Bundeszentrale für politische Bildung (2022b): Säkularisierung, URL: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/321226/saekularisierung> (aufgerufen: 13/01/2022).
- Collins, J. J. (2019): What Are Biblical Values?: What the Bible Says on Key Ethical Issues, Yale: Yale University Press.
- Cusinato, G. (2012): Person und Selbsttranszendenz: Wert als Urphänomen, URL: https://www.researchgate.net/publication/331975775_Max_Scheler_Wert_als_Urphanomen (aufgerufen: 15/03/2022.).
- Diakoneo (2021): Diakonisch Spirituelles Profil. Zuletzt aktualisiert am 5. Oktober 2021 URL: <https://www.diakoneo.de/spiritualitaet/diakonisch-spirituelles-profil> (aufgerufen: 24/12/2022).
- Diakoneo (2022a): Name, Claim und Markenzeichen, URL: <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/name-und-marke/> (aufgerufen: 18/01/2022).
- Diakoneo (2022b): Vision-Mission-Strategie, URL: <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/vision-mission-strategie/> (aufgerufen: 18/01/2022).
- Diakoneo (2022c): Warum für Diakoneo arbeiten?, URL: <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/vision-mission-strategie/> (aufgerufen: 14/03/2022).
- Ganz, W. (2009): Performanz-Leitbilder entwickeln – Unternehmenswerte leben!, Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- ECCO International Communications Network (2013): Unternehmenswerte – hohle Phrasen oder gelebte Realität? Die wichtigsten Ergebnisse des „International Index of Corporate Values 2013“, URL: https://ecco-network.de/resources/Corporate_Values/Kurzbericht_Deutschland.pdf (aufgerufen: 02/2013).
- Fleig, J. (2018): Vision und Mission, URL: <https://www.business-wissen.de/hb/unternehmens-vision-und-leitbilder-entstehen-top-down-und-bottom-up/> (aufgerufen: 27/07/2018).
- Gesell, S. (1949): Die natürliche Wirtschaftsordnung: Der sogenannte Wert, 9. Auflage, URL: https://userpage.fu-berlin.de/~roehrigw/gesell/nwo/3_10.htm (aufgerufen: 27/07/2018).

- Herzog, R. / Schäppi, H. (2018): Die marxsche Werttheorie, in: Denknetz, MarxnoMarx, 102–109.
- Homma, N. / Bauschke, R./ Hofmann, L. (2014): Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horn, H. (2019): Staatslexikon – Grundwerte, III. Rechtswissenschaftlich, URL: <https://www.staatslexikon-online.de/Lexikon/Grundwerte> (aufgerufen: 18/03/2022).
- Janke, K. (2015): Kommunikation von Unternehmenswerten. Modell, Konzept und Praxisbeispiel Bayer AG, Leipzig: Springer VS.
- Korff, W: (1993): Christlicher Glaube und konkrete Moral, in: Rauscher, A. (Hg.): Christliches Menschenbild und soziale Orientierung, Köln: J. P. Bachem Verlag, 43–68.
- Landau, D: (2007): Unternehmenskultur und Organisationsberatung. Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen, Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Menninger, O. (2015): Transparenz und Governance, in: SOZIALwirtschaft, Bd. 25 / H. 1, 7–16.
- Prämie Direkt (2022): Kommunikation mit Mitarbeitern – Regeln & Tipps, URL: https://www.praemie-direkt.de/wissen/kommunikation-mit-mitarbeitern/#5_Arten_von_Informationsvermittlung_im_Unternehmen (aufgerufen: 22/12/2020).
- Schmieja, P. (2014): Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation. Eine Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung, Wiesbaden: Springer Gabler. Ein Erfolgsfaktor für werteorientiertes Wirtschaften

**WERTEORIENTIERTE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Nächstenliebe

Nächstenliebe

Robert Sekulic und Raphael Fenski

Keywords

Nächstenliebe, Maslow, Bedürfnispyramide

Im Rahmen dieses Beitrags untersuchen wir, inwieweit Nächstenliebe die Arbeit der Menschen bei Diakoneo, einem der größten diakonischen Träger in Deutschland, beeinflusst. Dafür führen wir sechs Interviews mit Mitarbeitenden auf verschiedensten Hierarchiestufen der Organisation – von der Pflegekraft bis zum Management. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wenden wir auf die Maslow'sche Bedürfnispyramide an und analysieren, inwieweit die einzelnen Bedürfnis-ebenen durch den zentralen Wert der Nächstenliebe besser erfüllt werden können. Im Ergebnis unterscheiden wir zwischen den harten, konfliktlösenden Faktoren auf den beiden unteren Ebenen und den weichen, konfliktpräventiven Faktoren auf den drei oberen Ebenen der Pyramide. Abschließend geben wir Handlungsempfehlungen für eine verbesserte praktische Umsetzung gelebter Nächstenliebe als Erfolgsfaktor werteorientierten Wirtschaftens ab.

robert.sekulic@uni-bayreuth.de

raphael.fenski@gmail.com

1. *Einleitung*

„An den Kindern deines Volkes sollst du dich nicht rächen und ihnen nichts nachtragen. Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst“ (Universität Innsbruck 2008)

Der zweite Satz mag den meisten Lesenden bekannt vorkommen – es handelt sich um eines der zentralen Gebote des Christentums: Nächstenliebe. In der Corona-Krise hat sich erst gezeigt, wie wichtig die systemrelevanten Berufe tatsächlich sind. Einer dieser Berufe ist die Pflege, die nicht ohne Nächstenliebe gedacht werden kann: Welcher Mensch würde Tag für Tag, Nacht für Nacht einem Beruf nachgehen, der enorm anstrengend und gleichzeitig stark unterbezahlt ist (vgl. ZDF 2020), in dem es primär um den Dienst am Menschen geht, wenn er es nicht aus Liebe zum Nächsten täte? Der Kerngedanke der Nächstenliebe ist insbesondere in Zeiten einer globalen Pandemie und eines innereuropäischen Krieges präsenter denn je. Diakoneo als größter diakonischer Träger in Süddeutschland und Projektpartner dieses Beitrags beschreibt die eigene Arbeit mit den folgenden Worten.¹

„Wir lieben dieses Leben, auch wenn es nicht perfekt ist, und wir wollen die Liebe Gottes, von der Jesus gesprochen hat, durch unsere Arbeit an die Menschen weitergeben. Im Grunde seines Herzens möchte jeder Mensch lieben und geliebt werden“ (Diakoneo 2019).

Diese christliche Kernbotschaft hat uns dazu inspiriert, am Wert der Nächstenliebe anzusetzen, und zu erforschen, inwieweit Nächstenliebe tatsächlich als zentrales Element in der Unternehmenskultur gelebt wird und damit zu einer werteorientierten Unternehmensführung beiträgt. Gemeint sind Entscheidungen, die im Konfliktfall zwischen Werten und Wirtschaftlichkeit getroffen werden. Wird z.B. in wirtschaftlichen Engpässen nicht im Sinne der Bewohner*innen und Patient*innen entschieden, sondern im Sinne der Effizienz des Unternehmens, so hat man es nicht mit einer werteorientierten Unternehmenskultur zu tun, die auf Nächstenliebe basiert (vgl. Fink und Möller 2018: 156).

¹ Das Sozialunternehmen mit über 10.000 Mitarbeitenden bietet ‚Dienste für Menschen‘ in den Bereichen Gesundheit, Senior*innen, Menschen mit Behinderung, Schule & Bildung sowie Kindern an (vgl. Diakoneo 2019).

Dies geschieht einerseits top down, indem Werte durch die Unternehmensleitung vorgelebt werden, und andererseits bei der alltäglichen Arbeit im Büro, oder am Bett der Bewohner*innen und Patient*innen,² also bottom-up oder horizontal. Höchst interessant ist dabei festzustellen, ob gewisse Werte tatsächlich auf allen Hierarchiestufen gelebt werden, oder nur nach außen kommuniziert werden, um das eigene Image aufzupolieren. Für diese Untersuchung haben wir mit sechs Mitarbeiter*innen von Diakoneo Interviews geführt. Dabei haben wir verschiedene Bereiche und Hierarchiestufen abgedeckt, um uns von der Pflegekraft bis zur Vorstandsebene ein umfassendes Bild zu verschaffen. Die Ergebnisse der geführten Interviews haben wir in den entsprechenden Abschnitten eingearbeitet und durch den Verweis auf die einzelnen Interviewpartner*innen deutlich gemacht. Dabei sprechen wir von IP1 bis IP6, um die Inhalte aus den Interviews mit den Interviewpartner*innen eins bis sechs kenntlich zu machen – auf die Methodologie gehen wir in Kapitel 4.1 genauer ein. Um die Wirkung der Nächstenliebe auf die Unternehmenskultur und die alltägliche Arbeit noch besser untersuchen zu können, haben wir die sehr alte, dennoch aktuelle Bedürfnispyramide von Abraham Maslow herangezogen (vgl. Maslow 1943: 366 f.). Wir möchten anhand des Modells herausfinden, inwiefern durch gelebte Nächstenliebe in der Organisation die einzelnen Maslow'schen Bedürfnisebenen umfangreicher erfüllt werden.

In einem ersten Teil (Kapitel 1–3) stellen wir unsere theoretischen Grundlagen vor, auf welchen der praktische Teil (Kapitel 4–6) basiert. Dabei gehen wir in Kapitel 2 auf die wertetheoretische Unternehmensführung ein und wenden sie anschließend auf Diakoneo an. In Kapitel 3 führen wir den zentralen Wert der Nächstenliebe ein, die Maslow'sche Bedürfnispyramide, sowie die Relevanz der beiden Konzepte für die Kartografierung der Nächstenliebe bei Diakoneo. Im praktischen Teil nutzen die Ergebnisse unserer Interviews, aufgeteilt in einen methodischen und allgemeinen Teil, um zu analysieren, wie Nächstenliebe in der Praxis bei Diakoneo gelebt wird. Daran anschließend kartografieren wir in Kapitel 5 anhand der Bedürfnispyramide, welchen Mehrwert Nächstenliebe für die einzelnen menschlichen Bedürfnisse der Bewohner*innen und Patient*innen, sowie der Mitarbeiter*innen im Rahmen der Pflegearbeit bei Diakoneo hat. Abschließend geben wir in Kapitel 6 Handlungsempfehlungen für mehr gelebte Unternehmenskultur bei Diakoneo, sowie einen Ausblick.

² Die Begriffe Bewohner*innen und Patient*innen beziehen sich auf Pflegebedürftige in den Seniorenheimen bzw. Krankenhäusern. Menschen mit Behinderung und alle weiteren zu pflegenden Gruppen schließen wir damit ebenfalls ein, der Übersichtlichkeit verzichten wir auf eine weitere Ausformulierung. Pflegekräfte und alle weiteren Angestellten fassen wir unter dem Begriff der Mitarbeiter*innen zusammen.

2. Werteorientierte Unternehmensführung

2.1 Einführung, Definition und Vorteile

„Werteorientiertes Management postuliert eine Ausrichtung der Unternehmensführung nicht nur an quantitativen, finanzwirtschaftlichen Werten, sondern auch an qualitativen Werten, wie z.B. moralisch-kulturellen, gesellschaftlichen oder anderen nicht-finanziellen Werten“ (Haric 2016: 1).

„Wert“ bedeutet nicht etwa den Gewinn des Unternehmens möglichst zu optimieren. Hier hat der „Wert“ eine immaterielle, geistige Bedeutung, wie z.B. Vertrauen, Ehrlichkeit oder Transparenz. Werteorientiertes Management (oder „Werteorientierte Unternehmensführung“, gleichzusetzen mit unserem Titel „Werteorientiertes Wirtschaften“) bedeutet also, einen Einklang zwischen dem normativen, strategischen und operativen Management zu erreichen. Dieser Ansatz entspricht dem St. Galler Konzept Integriertes Management nach Knut Bleicher. Zuerst werden eine normative Grundlage und eine ethische Legitimation geschaffen, also Prinzipien und Normen festgelegt, nach denen sich das strategische Management ausrichtet. Das strategische Management verfolgt Ziele, die im normativen Management definiert wurden und überlässt die Umsetzung dieser Ziele dem operativen im Sinne des alltäglichen Managements (vgl. St. Gallen Business School 2022). Werteorientiertes Management steht für eine Wahrnehmung der vielschichtigen.

Realität. Somit ist werteorientiertes Management praxisnäher als herkömmliche Managementformen, denn es nimmt eine viel größere Vielfalt von Handlungsdimensionen wahr (vgl. Büscher et al. 2020: 27).

In den meisten Unternehmen ist es ein langwieriger und zäher Prozess, werteorientiertes Management zu etablieren, denn die Betriebswirtschaftslehre propagiert funktionale quantitative Annahmen. Diese erschweren die Implementierung von Ethik und Werten in die Strukturen des Unternehmens. Solange nicht die gleiche Sprache gesprochen wird, d.h. Fragen wie: „Was ist ein gutes Leben?“, oder „Was ist Gerechtigkeit?“ mit wirtschaftlichen Fragen des Unternehmens verbunden werden, kann keine werteorientierte Unternehmensführung funktionieren (vgl. ebd.: 28). Wieso sollte Ethik also eine Rolle bei der täglichen Entscheidungsfindung in Unternehmen spielen? Ethische Werte erwecken auf den ersten Blick nicht den Anschein, dass ein Unter-

men, welches nach diesen Werten lebt, wirtschaftlich ist. Das ist ein Trugschluss, denn die Vergangenheit hat gezeigt, dass Unternehmen, die Werte missachten, milliardenhohe Verluste verzeichnen müssen (siehe VW-Abgasskandal, Deutsche Bank, Wirecard) (vgl. ebd.: 17).

Als Resultat wertorientierter Unternehmensführung kann man diverse Faktoren zusammenfassen, die die Frage der unternehmensethischen Relevanz beantworten. Dank einer stärkeren Ressourcenorientierung, sowie einer geringen Fluktuation der Mitarbeiter*innen, werden normative Fragen gleichberechtigt neben operative und strategische gestellt. Für die sogenannte *license to operate*, also die gesellschaftliche Akzeptanz eines Unternehmens, ist hohe Reputation durch wer-tegeleitetes Handeln ebenfalls von Vorteil, da so eine gesellschaftliche Verantwortung legitimiert wird. Unternehmenswerte sind längst nicht mehr ein hübsches Add-on, sondern der Erfolgsgarant für nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften (vgl. Dietzfelbinger 2015).

2.2 Wertorientierte Unternehmensführung bei Diakoneo

Diakoneo ist ein Unternehmen im Bereich der Sozialwirtschaft und kommuniziert explizite Werte nach außen, sowie nach innen. Diese Werte bestimmen die Haltung und die Handlung der Organisation. Dabei sind sie selbstverständlich nicht der einzige Pflegeanbieter auf dem Markt. Diakoneo unterscheidet sich von anderen Anbietern nicht dadurch, was gemacht wird, sondern warum es gemacht wird. Werte sind hier bei der Entscheidungsfindung zentral und steuern maßgeblich die Richtung des Unternehmens (vgl. Hartmann 2017: 72).

Der diakonische Auftrag ist ein Auftrag für christliche Nächstenliebe, der der Idee entspringt, dass der Mensch als Ebenbild Gottes geschaffen wurde. Trotz dieser Wertefixierung hat auch die Wirtschaftlichkeit bei Diakoneo eine wichtige Stellung, da sie die Grundvoraussetzung für nachhaltigen und zuverlässigen Service, sowie Investitionen ist (vgl. ebd.: 75).

Viele Träger in der Pflegewirtschaft sind nicht in diakonischer Hand, sondern werden städtisch oder privatwirtschaftlich geführt. Diese leisten einen ebenso wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlergehen, sind jedoch nicht so stark geprägt durch explizit kommunizierte Werte, wie das z.B. bei Diakoneo der Fall ist (IP5). So sind diese Träger zum Teil börsennotiert und somit gegenüber ihren Aktionär*innen Rechenschaft schuldig für das Wachstum des Unternehmens (vgl. Dierking 2021). Diakoneo ist keinen externen Geldgeber*innen verpflichtet – es geht nur

darum, am Ende des Jahres eine schwarze Null auf dem Papier stehen zu haben. Dieser Unterschied sorgt dafür, dass Diakoneo ohne große äußere Zwänge nach christlichen Werten arbeiten und sich weiterentwickeln kann.

Eine werteorientierte Unternehmenskultur muss gezielt von oben vorgelebt werden. Dr. Matthias Hartmann, Vorstandsvorsitzender von Diakoneo, ist der Auffassung, dass es für die erfolgreiche Führung von Unternehmen mehr Empathie und Wertschätzung und weniger Autorität bedarf. Im Sinne des *Servant Leadership Modells* heißt gutes Führen, selbst zu dienen – zeitgemäß, selbst- und fremdverwirklichend, antihierarchisch, sowie vor allem unternehmensethisch (vgl. Hartmann 2013: 193).

3. Das Konzept der Nächstenliebe und die Maslow'sche Bedürfnispyramide

3.1 Nächstenliebe

Der Begriff ‚Nächstenliebe‘ ist zentral für die jüdisch-christliche Ethik und bestimmend für die abendländische Kultur insgesamt (vgl. Breitsameter 2013: 66). Dabei kann Nächstenliebe sowohl in religiösen als auch in politischen und gesellschaftlichen Zusammenhängen interpretiert werden (vgl. Mathys 1990: 20). Im religiösen Kontext verbindet Nächstenliebe als ‚Grundwort biblischer Ethik‘ in zentraler Weise die Botschaft des Alten und Neuen Testaments (vgl. Buchberger und Kasper 1998: 613). Dies wird deutlich im eingangs erwähnten ‚Liebesgebot‘ der Bibel:

„Du sollst deinen Bruder nicht hassen in deinem Herzen; zurechtweisen sollst du deinen Nächsten, daß du nicht seinethalben Sünde auf dich ladest. Du sollst dich nicht rächen, auch nicht deinen Volksgenossen etwas nachtragen, sondern du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst; ich bin der Herr“ (Lev 19, 17 f., EÜ).

Gerechtigkeit und Liebe, als die beiden Grundforderungen der alttestamentlichen Ethik, führen dazu, dass Gott den Israelit*innen gebietet, Liebe zu üben, deren Maß über das von den Propheten geforderte hinausgeht (vgl. Mathys 1990: 173). Im Neuen Testament spielt das Gebot der Nächstenliebe als Zentralforderung eine bedeutende Rolle neben der Gottesliebe (vgl. ebd.: 159). Die Nächstenliebe erfuhr durch den wahrscheinlich von Auguste Comte erstmals geprägten Be-

„Altruismus“ eine wichtige und folgenreiche Umdeutung: Pflichten gegen andere erschienen nicht länger eingebettet in eine Verpflichtung gegenüber Gott (vgl. Breitsameter 2013: 66). Der Beginn des bereits angesprochenen gesellschaftlichen Kontextes im Gegensatz zur weltlichen Nächstenliebe ist also hier zu verorten.

Unsere Interviewpartner*innen verstanden Nächstenliebe ebenfalls, sowohl in einem christlichen als auch in einem weltlichen Kontext. In einem christlichen Sinne haben sie Nächstenliebe als einen selbstlosen Akt der Barmherzigkeit bezeichnet und auf die Stelle in Levitikus, sowie das Gleichnis des Barmherzigen Samariters verwiesen. Im christlichen Glauben ist diese bedingungslose Liebe zentral, da dem Menschen, der Hilfe braucht, geholfen wird – unabhängig von der Beziehung zur Person, oder dem Verlangen einer Gegenleistung. Auch, wenn Christ*innen und in unserem Kontext Diakoneo, den Begriff der Nächstenliebe „nicht für sich gepachtet haben“ (IP3), sei Nächstenliebe dort deutlich stärker verankert als im weltlichen Konzept.

Im weltlichen Sinne ist Nächstenliebe nach Ansicht von IP2 allgemein der Wille, anderen etwas Gutes zu tun, sie zu unterstützen, zu respektieren und ihnen zu helfen. Menschen als soziale Wesen sollten sich in andere hineinversetzen, um die Position der anderen zu verbessern. Die umfassenderen Begriffe der Empathie (IP6), Achtung (IP4) und Wertschätzung (IP3, IP4) fielen als Umschreibung der Nächstenliebe, mit dem auch Kolleg*innen aus nicht-christlichen Kontexten, umgehen können. Wie uns IP1 mitteilte, verwendet Diakoneo heute in der Arbeit mit den eigenen Werten moderne Formulierungen. Die Unternehmensmission ist eine gute Umschreibung der Nächstenliebe:

„Liebe zu den Menschen und der Glaube an die unantastbare Würde jedes Einzelnen treiben uns an“ (Diakoneo 2020).

Im Laufe dieser Arbeit werden wir den Begriff der Nächstenliebe als Synonym für die ‚Menschenliebe‘ verwenden, den Diakoneo eher benutzt. Außerdem werden wir Nächstenliebe sowohl christlich als auch weltlich auffassen.

Das Lexikon für Theologie und Kirche erkennt die Wichtigkeit des Handelns aus Nächstenliebe ebenfalls an. Eine Herausforderung für glaubwürdige Effektivität kirchlicher Nächstenliebe ist die Förderung von institutionalisierten Werken der Nächstenliebe. Neben der Caritas und kirchlichen Hilfswerken, als dafür verantwortlichen Institutionen, wird hier explizit die Diakonie

genannt (vgl. Buchberger und Kasper 1998: 616).

Daran anknüpfend appelliert die Caritas, dass Nächstenliebe Gesellschaft gestalten kann. Die Kirche hat einen breiten Spielraum für christliches Handeln im Sinne der Nächstenliebe (vgl. Notthelle-Wildfeuer 2019). Auch Diakoneo ist sich der Wichtigkeit des Handelns aus Nächstenliebe bewusst. Für IP1 sieht gelebte Nächstenliebe folgendermaßen aus: Für andere da sein, ihnen helfen, Rücksicht nehmen, Menschen achten, respektieren und ihnen zugewandt sein.

3.2 Maslow'sche Bedürfnispyramide

In seinem Werk *A Theory of Human Motivation* stellte Maslow 1943 eine Motivationstheorie auf, die auch heute noch eines der wichtigsten und bekanntesten Modelle der Wirtschaftswissenschaften ist (vgl. Bridgman et al. 2019: 81). Laut Abraham Maslow gibt es mindestens fünf verschiedene Ziele im Leben, die wir als Grundbedürfnisse bezeichnen können. Diese sind physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, Liebe, Wertschätzung und Selbstverwirklichung (vgl. Maslow 1943: 372 f.). Ausgangspunkt für die Motivationstheorie sind die sogenannten ‚physiologischen Bedürfnisse‘ wie z.B. Hunger und Durst. Bei einem Menschen, dem es in extremer Weise an allem im Leben mangelt, sind höchstwahrscheinlich die physiologischen Bedürfnisse die Hauptmotivation zum Handeln: Wem es an Nahrung, Sicherheit, Liebe und Wertschätzung mangelt, würde dieser wahrscheinlich stärker nach Nahrung verlangen als nach allem anderen, mutmaßt Maslow. Das Bedürfnis der ‚Sicherheit‘ gegenüber wilden Tieren, extremen Temperaturen, Kriminellen, Tyrannei usw., ist in der friedlichen westlichen Gesellschaft normalerweise befriedigt. Daher haben Menschen keine Sicherheitsbedürfnisse mehr als aktive Motivatoren. Moderne Ausdrucksformen können wir nach Maslow in Phänomenen, wie z. B. der allgemeinen Vorliebe für einen festen und gesicherten Arbeitsplatz oder nach Versicherungen erkennen.

Wenn sowohl die physiologischen als auch die Sicherheitsbedürfnisse einigermaßen befriedigt sind, dann wird das Bedürfnis nach ‚Liebe‘ auftauchen, und der Zyklus der zu befriedigende Bedürfnisse wird sich mit diesem neuen Zentrum wiederholen. Jetzt stehen liebevolle Beziehungen zu Menschen, Zuneigungen und Zugehörigkeit im Vordergrund. Die ‚Wertschätzung‘ beruht auf Fähigkeiten, Leistungen und der Achtung durch andere. Diese Bedürfnisse handeln erstens von dem Wunsch nach Stärke, Leistung, Angemessenheit, Vertrauen, Unabhängigkeit und Freiheit und zweitens von dem Wunsch nach Ansehen oder Prestige, Anerkennung, Aufmerksamkeit

oder Wichtigkeit. ‚Selbstverwirklichung‘ als höchste Bedürfnisebene bezieht sich auf die Tendenz des Menschen, sich in dem zu verwirklichen, was er potenziell ist. Die spezifische Form ist sehr unterschiedlich und könnte den Wunsch beinhalten, eine ideale Mutter zu sein, oder einer sportlichen Aktivität nachzugehen. Menschen, die in diesen Bedürfnissen befriedigt sind, werden als grundsätzlich zufriedene Menschen bezeichnet. Sie sind laut Maslow allerdings die Ausnahme (vgl. ebd.: 382 f.).

Diese grundlegenden Ziele sind miteinander verbunden und hierarchisch angeordnet. Wenn ein Bedürfnis einigermaßen befriedigt ist, taucht das nächsthöhere Bedürfnis auf, das als neues Zentrum der Verhaltensorganisation dient. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse schließt sich nicht gänzlich aus, sondern nur tendenziell (vgl. ebd.: 394 f.). Auch wenn heute Einigkeit darüber herrscht, dass diese strikte Trennung der Ebenen nicht der Realität entspricht (natürlich kann man lieben, ohne ein Dach über dem Kopf zu haben), so ist sie tendenziell doch immer noch ein Ansatzpunkt (vgl. Bridgman et al. 2019: 89).

Die erste Darstellung der Bedürfnispyramide stammt nicht von Maslow selbst, sondern wahrscheinlich von Charles McDermid aus dem Jahr 1960 (vgl. ebd.: 87; vgl. McDermid 1960: 94). Maslows Idee wird auch schon lange im unternehmerischen Kontext angewendet. Dabei ersetzen Mitarbeiter*innen die Rolle des Individuums innerhalb der Bedürfnispyramide (vgl. Bridgman et al. 2019: 81).



ABBILDUNG 1: DIE MASLOW’SCHES BEDÜRFNISPYRAMIDE
(QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG)

3.3 Kartografierung der Nächstenliebe anhand der Bedürfnispyramide

Im Folgenden wollen wir das Konzept der Nächstenliebe auf die fünf Ebenen der Bedürfnispyramide übertragen. Die Motivation dafür hat Manzeschke treffend formuliert: Er sieht den Auftrag diakonischer Einrichtungen darin, die Sorge dafür zu tragen, Nächstenliebe erfahrbar zu machen innerhalb der institutionellen Strukturen. Das Erleben von Nächstenliebe dort durchzubuchstabieren, so Manzeschke, dürfte eine der wichtigen Aufgaben der nächsten Zeit sein (vgl. Manzeschke 2012: 189). Dieser Aufgabe stellen wir uns, indem wir das Konzept der Nächstenliebe auf Maslows Bedürfnisse anwenden. Anhand von Interviews versuchen wir herauszufinden, wie Nächstenliebe auf jede einzelne Bedürfnisebene einzahlt. Diese Kombination aus Nächstenliebe und Bedürfnissen ist eine Neuheit in der Management-Literatur. Unserer Meinung nach ist sie die Voraussetzung für wertorientierte Unternehmensführung.

Die klassische Bedürfnispyramide bezieht sich dabei auf die Ebene des Individuums. Vorrangig wollen wir uns die Unternehmensebene anschauen, auf der die Bedürfnisse zahlreicher Individuen zur gleichen Zeit, innerhalb der Organisation Diakoneo, betrachtet werden. Unsere Synthese besteht also darin, Nächstenliebe anhand der Bedürfnispyramide auf organisationaler Ebene zu betrachten. Die Pyramide in ihrer ursprünglichen Form wird sich in späteren Kapiteln verändern, wenn wir die Bedürfnispyramide auf die Nächstenliebe innerhalb von Diakoneo anwenden werden. Indem wir sowohl die Seite der Bewohner*innen und Patient*innen, als auch die der Mitarbeiter*innen betrachten, erhalten wir eine vollständige Analyse der Nächstenliebe bei Diakoneo. Wir betrachten anhand der Bedürfnispyramide, welchen Einfluss Nächstenliebe auf die wertorientierte Unternehmensführung hat. Die neue Abbildung wird die folgende Form annehmen:

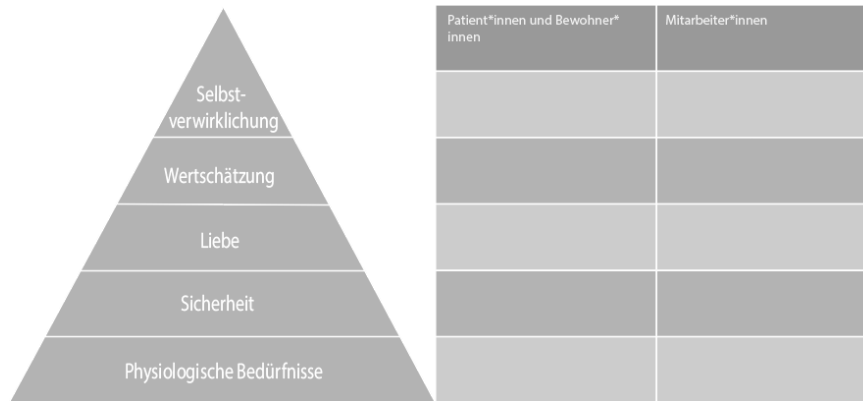


ABBILDUNG 2: STRUKTUR DER BEDÜRFNISPYRAMIDE, ANGEWENDET AUF DIE NÄCHSTENLIEBE BEI DEN UNTERSUCHTEN STAKEHOLDERN DER DIAKONEO (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

4. *Ergebnisse der Interviews: Wie wird Nächstenliebe in der Praxis gelebt?*

4.1 *Methodologie*

Bevor wir uns mit der Analyse gelebter Nächstenliebe auf Grundlage der Interviews befassen, möchten wir kurz unser Vorgehen beschreiben. Zur Ermittlung der Unternehmenswerte und der nachfolgenden Anwendung auf unsere Konzepte haben wir empirische Methoden angewendet, die ausschließlich qualitativ sind. Durch 6 Expert*inneninterviews konnten wir in den Kern der Organisation hineinschauen und uns ein eigenes Bild machen.

Die 7 Interviewfragen begannen mit folgenden 2 Einstiegsfragen:

1. Welche Rolle spielt Nächstenliebe in Ihrem Arbeitsalltag (1 bis 5, mit 1=unwichtig und 5=wichtig)
2. Wie würden Sie Nächstenliebe kurz definieren/umschreiben?

Anschließend wollten wir herausfinden, wie sich Nächstenliebe im Unternehmensalltag gestaltet und dabei auf die Ebene der Organisation und die Ebene des Individuums eingehen.

3. Können Sie bitte beschreiben, wie sich Nächstenliebe außerhalb Ihres Aufgabenbereichs äußert? (2 – 3 Beispiele)
4. Können Sie bitte beschreiben, wie sich Nächstenliebe innerhalb Ihres Aufgabenbereichs äußert? (2 – 3 Beispiele)

Daran anknüpfend stellten wir eine eher kritisch-dynamische Frage, die darauf abzielte zu erfahren, an welchen Stellen es Verbesserungspotential gibt.

5. Was müsste sich bei Diakoneo verändern, damit Sie Nächstenliebe noch besser umsetzen können?

Zum Abschluss wurden zwei Fragen gestellt, um einen Vergleich zu anderen Unternehmen und Pflegeorganisationen zu ziehen, die möglicherweise andere Werte verfolgen als Diakoneo.

6. Können Sie uns Beispiele Ihrer Arbeit zur Umsetzung von Nächstenliebe aus anderen Pflegeorganisationen nennen?
7. Inwieweit zeichnet sich Diakoneo durch die Umsetzung von Nächstenliebe im Vergleich mit anderen Wettbewerbern aus? (1 bis 5, mit 1=schwach und 5=stark)

Alle Interviews wurden über die Videokonferenz Software Zoom geführt und beliefen sich im Schnitt auf ca. je 30 Minuten. Die Interviewpartner*innen haben wir sorgfältig ausgewählt und sind dabei möglichst divers in Bezug auf Alter, Geschlecht, Stellung und Aufgabenbereich im Unternehmen vorgegangen. Im Folgenden die Beschreibung der Interviewpartner*innen, die wir anonymisiert behandeln, um der getroffenen Datenschutzvereinbarung zu entsprechen:

- IP1: Vorstand
- IP2: Referent*in Vorstand
- IP3: Leitung Pflegedienst
- IP4: Controlling
- IP5: Gesundheitsförderung
- IP6: Pflegekraft

Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewpartner*innen aufgezeichnet und im Nachhinein transkribiert. Die Inhalte wurden ausschließlich im Rahmen dieser Arbeit verwendet. Die Aufzeichnungen wurden nach der Transkription unwiderrufbar vernichtet.

4.2 *Allgemeine Inhalte der Interviews*

Nun folgt die Analyse der Inhalte aus den 6 geführten Interviews. Diese wird abstrakt gehalten, um Kapitel 5 keine konkreten Inhalte vorwegzunehmen und Redundanz zu vermeiden. An dieser Stelle soll ein Stimmungsbild erkennbar werden. Dafür werden wir die Interviewfragen einzeln behandeln.

Die erste Frage war für alle Interviewpartner*innen intuitiv beantwortbar und nahm kaum Zeit in Anspruch. Sie bestätigt das Bild, dass Nächstenliebe tatsächlich sehr zentral für das Individuum ist. Nächstenliebe spielt bei allen IP eine wichtige Rolle im Alltag. Auf die inhaltliche Perspektive zu Nächstenliebe in der zweiten Frage wurde bereits in Kapitel 3.1 eingegangen. Grundsätzlich kann man zwei Betrachtungsweisen ausmachen: die christliche und die weltliche. Drei von sechs IP waren der Ansicht, dass Nächstenliebe ein christlicher Begriff ist und die Bedeutung dahinter auch vollkommen christlich ist. Die andere Hälfte zog Nächstenliebe stärker in einen modernen und weltlichen Fokus. Der Inhalt der Antworten war bei allen sechs IP ähnlich und hatte eine hohe Überschneidungsfläche. Alle IP bezogen die Frage auf ihr eigenes Handeln und sprachen aus einer Ich-Perspektive. Auffällig ist, dass gerade diejenigen ausführlicher auf die Frage antworteten, die direkt im unmittelbaren Kontakt zu Bewohner*innen und Patient*innen stehen.

Bei der dritten Frage sind die Ergebnisse sehr unterschiedlich ausgefallen, nicht nur inhaltlich, sondern auch in der Tiefe und Art der Antwort. Dennoch konnten alle IP zahlreiche Beispiele finden, wie Nächstenliebe im Unternehmen gelebt wird. Ein breites Spektrum von der Pflege am Bett, bis zu strategischen Entscheidungen im Sinne der Nächstenliebe wurde abgedeckt. Die Antworten stellen Diakoneo in ein sehr gutes Licht und bekräftigen, dass Nächstenliebe auf allen Ebenen spürbar ist – nicht nur im eigenen Arbeitsfeld. Analog zur zweiten Frage sind auch hier die Antworten derjenigen Interviewpartner*innen ausführlicher ausgefallen, die direkten Kontakt zu den Bewohner*innen und Patient*innen haben, obwohl es nicht um das eigene Arbeitsumfeld ging, sondern um die allgemeine Atmosphäre im Unternehmen. Ebenfalls war für diese Interviewpartner*innen die Einhaltung und Befolgung festgelegter Werte wichtiger als für die ohne direkten Kontakt zu Bewohner*innen und Patient*innen.

Durch die vierte Frage wurde noch deutlicher, wie sich die Aufgabenbereiche in Bezug auf

das Ausleben der Nächstenliebe gestalten. Nächstenliebe wurde hier durch die Interviewpartner*innen mit Kontakt zu Bewohner*innen und Patient*innen sehr greifbar. Uns wurden konkrete Alltagssituationen genannt, in denen Nächstenliebe im Vordergrund steht. Bei den anderen IP unterschieden sich hier die Antworten marginal zu den Antworten der zweiten Frage. Nächstenliebe ist im Alltag dieser Mitarbeiter*innen eher ein theoretisches Konzept als konkrete Handlungsanleitung. Das heißt keineswegs, dass diese Interviewpartner*innen nicht im Sinne der Nächstenliebe handeln, nur eben nicht explizit, sondern implizit. So fiel es eine*r IP schwerer, konkrete Beispiele für Nächstenliebe in ihrem/seinen Alltag zu finden, obwohl er/sie diesen Wert intrinsisch verankert hat und seine/ihre Entscheidungen maßgeblich davon abhängig sind.

Die Antworten auf die fünfte Frage fielen sehr differenziert aus. Es wurden einige substantielle Vorschläge gemacht, was bei Diakoneo verändert werden kann, um Nächstenliebe besser leben zu können. Auf diese werden wir in Kapitel 6 eingehen. Allgemein wurde deutlich, dass die unternehmensinternen Strukturen bei Diakoneo funktionieren und Nächstenliebe praktiziert werden kann. Nichtsdestotrotz besteht Verbesserungspotential. Nur ein/e Interviewpartner*in führte keine konkreten Verbesserungsvorschläge an.

Obwohl nur zwei der sechs Interviewpartner*innen zuvor in einem anderen Pflegebetrieb gearbeitet haben, konnten alle ziemlich ausführlich auf die sechste Frage antworten. Es wurde deshalb auf Erfahrungswerte anderer oder auf Erfahrungswerte aus Nicht-Pflegeunternehmen verwiesen. Aus den Antworten lässt sich ableiten, dass die Entscheidung für Diakoneo zu arbeiten sehr bewusst getroffen wurde. Sie haben alle einen eigenen *Purpose*, den sie durch die Arbeit im Unternehmen verfolgen und leben können. Das wäre für sie in anderen Organisationen, sei es innerhalb oder außerhalb der Pflege, in dieser Form nicht möglich. Für die Interviewpartner*innen war es deutlich schwieriger, auf die siebte Frage zu antworten, als auf die erste Frage, gleichwohl beide Fragen nur eine numerische Einordnung als Antwort verlangten. Dies zeigt, wie wichtig es ist, sich damit auseinanderzusetzen, wodurch sich das eigene Unternehmen von der Konkurrenz abhebt. Dadurch erhält man bestenfalls eine Bestätigung dafür, dass die eigene Arbeit wertvoll ist. Im Folgenden wenden wir die Ergebnisse auf die Maslow'sche Bedürfnispyramide an, um zu analysieren, inwieweit die menschlichen Bedürfnisse durch Nächstenliebe im Betrieb erfüllt werden. Dazu werden wir sowohl die Bewohner*innen- und Patient*innen-, als auch die Mitarbeiter*innensicht auf jeder der fünf Bedürfnisebenen beleuchten und sie am Ende des Kapitels in einer Übersicht zusammenfassen.

5. Kartografierung der Nächstenliebe anhand der Bedürfnispyramide bei Diakoneo

5.1 Physiologische Bedürfnisse

Maslow erkannte schon 1943, dass in den westlichen Industrienationen physiologische Bedürfnisse wie Hunger und Durst in ihrer Reinform äußerst selten vorkommen (vgl. Maslow 1943: 374 f.). Fast 80 Jahre später gilt dieser Grundsatz natürlich noch stärker als während des Zweiten Weltkriegs, zur Zeit des Erscheinens von Maslows Werk.

Die Ausübung von Nächstenliebe gegenüber den ‚Bewohner*innen und Patient*innen‘ findet unter anderem genau dort statt, wo sie am dringendsten gebraucht wird: Bei der Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse. Wenn zum Beispiel in Seniorenheimen von Diakoneo die Bewohner*innen und Patient*innen nicht mit dem Nötigsten versorgt werden, das sie zum Leben brauchen, stehen sie vor existenziellen Problemen. IP3 kennt den Pflegealltag mit all seinen Höhen und Tiefen in- und auswendig. Daher ist es für IP3 umso wichtiger, jeden Tag allen Bewohner*innen und Patient*innen das gleiche Maß an Pflege entgegenbringen zu können. Da die Bedürfnisse unterschiedlich sind, äußert sich Nächstenliebe in jedem Zimmer anders und individuell. Trotzdem werden keine Unterschiede nach Sympathie gemacht. Die Aufgabe besteht darin, den Menschen genau das zu geben, was sie brauchen. Natürlich funktioniert das nicht immer, weil Aufgaben priorisiert werden müssen. Dennoch ist es für IP3 ein allgemeines Gesetz, die Bewohner*innen und Patient*innen so zu behandeln, wie sie/er auch behandelt werden möchte. Es geht einzig und allein um den Menschen, unabhängig von Alter, Herkunft, Hautfarbe, Religion oder anderen Kriterien. Jeder Mensch hat die bestmögliche Pflege verdient und bekommt diese auch von IP3. Dieser Akt der Nächstenliebe ist in IP3 intrinsisch verankert.

Auf der ‚Mitarbeiter*innen-Ebene‘ sind die physiologischen Bedürfnisse in einem engen Sinne nahezu vollständig gestillt, wie Maslow es bereits beschrieben hat. Wenn das nicht der Fall ist, gibt es Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), die auf eine bestmögliche Befriedigung der elementaren Mitarbeiter*innenbedürfnisse abzielen. IP5 konnte uns dazu berichten. Für alle Mitarbeiter*innen steht die Möglichkeit offen, sich in einen öffentlich zugänglichen Kalender einzutragen und einen Termin für eine betriebliche Gesundheitsmaßnahme zu buchen. Das Angebot ist sehr vielfältig und der Anmeldeprozess unbürokratisch. Der Gedanke ist, die stark überlasteten Pflegekräfte zu entlasten, da laut IP5 und IP6 genau dies die Gefahr des sozialen Bereichs sei: So viel von sich zu geben, dass man sich selbst vernachlässigt,

wodurch beispielsweise Burnouts und chronische Rückenschmerzen vorprogrammiert sind. Das BGM beinhaltet unkomplizierte Maßnahmen, um Nächstenliebe an die Mitarbeiter*innen zurückzugeben. Wie uns IP5 bestätigte, sind diese Maßnahmen explizit für Mitarbeitende und nicht für Bewohner*innen oder Patient*innen gedacht.

Eine Maßnahme des BGM ist das physiologische Bedürfnis, von Schmerzen befreit zu sein. So nannte uns IP5 Beispiele von Rückentrainings oder Pilates-Stunden, die teilweise dazu führen, dass Mitarbeiter*innen anschließend zum Beispiel von Rückenschmerzen befreit sind und damit ein Stück weit ihre physiologischen Bedürfnisse stillen konnten. Sie können außerdem ihre Süchte bekämpfen im Rahmen von Nichtraucher-Kursen (vgl. Diakoneo 2021). Dies führt dazu, dem Menschen nachweislich etwas Gutes zu tun und ihm zu helfen, was für IP5 sehr erfüllend ist. IP5 kann also einen wahren Mehrwert schaffen – aus Liebe zu ihren/seinen Kolleg*innen.

5.2 Sicherheit

Obwohl wir in unserer friedlichen Gesellschaft keine unmittelbaren Sicherheitsbedürfnisse mehr als aktive Motivatoren besitzen, gibt es durchaus moderne Ausdrucksformen des Bedürfnisses nach Sicherheit (vgl. Maslow 1943: 378 f.).

Gegenüber den ‚Bewohner*innen und Patient*innen‘ werden Sicherheitsbedürfnisse, ebenso wie physiologische Bedürfnisse, weitestgehend vom Pflegepersonal erfüllt. In Situationen der unmittelbaren Bedrohung von Bewohner*innen und Patient*innen, zum Beispiel im Falle eines Sturzes, reagiert das Pflegepersonal schnell und routiniert, wie uns IP3 berichtete. In solchen Fällen müssen Bedürfnisse anderer Bewohner*innen und Patient*innen warten – auch das ist ganz im Sinne Maslows. Ein anderes Bedürfnis nach Sicherheit ist die Beruhigung von Ängsten. IP6 freut es, Patient*innen Angst vor Operationen nehmen zu können. Dadurch gibt er/sie Menschen Sicherheit, die sie dringend benötigen in Momenten großer Verunsicherung.

Gegenüber den ‚Mitarbeiter*innen‘ bestehen zahlreiche Möglichkeiten, physische oder psychische Sicherheit innerhalb der Diakoneo zu erhalten bzw. sie zu festigen. Zu den physischen Sicherheitsbedürfnissen leiten wir aus den Interviews einen gefestigten Arbeitsplatz, ein sicheres Gehalt, Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch flexible Arbeitszeiten und Homeoffice ab.³

³ Interessant zum Mindestlohn: Die Caritas hat dessen Einführung abgelehnt, da er niedriger ist als die tatsächlichen Löhne (IP5). Auch bei Diakoneo verdienen alle Mitarbeitenden mehr als den Mindestlohn (IP2).

Die Corona-Pandemie hat laut IP4 die letzten beiden Faktoren vorangetrieben: In Bereichen, die Homeoffice ermöglichen, ist agiles Arbeiten im Sinne einer optimalen Gestaltung des Privatlebens nun besser als vor der Krise möglich. Corona könnte in dieser Hinsicht also als Chance für die Nächstenliebe gesehen werden.

Diese physischen Bedürfnisse werden von der Unternehmensführung durch einen top-down-Ansatz gelebt. Seitens der psychischen Sicherheitsbedürfnisse berichtete uns IP6 von einem ausgeprägten Seelsorge-Netzwerk. Diese christlich verankerte Maßnahme wird gezielt eingesetzt, um für das seelische Wohlbefinden der Belegschaft zu sorgen. Dort können alle persönlichen Probleme und Ängste angesprochen werden. Außerdem existieren laut IP6 Gruppen wie das ‚Diakonat‘, einer Art ‚Diakonieausbildung light‘ als innerbetriebliche Fortbildung. Für Spannungen innerhalb von Teams hebt IP5 die betrieblich institutionalisierte Supervision hervor. Ein externer Vermittler hilft dem Team wieder, die richtige Kommunikationsform und Feedbackstruktur zu finden, um Konflikte aus dem Weg zu schaffen. Für diese Form der Gruppensupervision sind speziell drei Mitarbeiter*innen im Haus, sowie externe Partner zuständig. Laut IP2 hat auch die Gemeinsame Mitarbeitervertretung (GMV) einen starken Einfluss und kann viele Interessen der Mitarbeiter*innen durchsetzen.

5.3 Liebe

Liebevolle Beziehungen zu Menschen spielen nach Maslow vor allem dann eine Rolle, wenn die beiden ersten Bedürfnisebenen weitestgehend befriedigt sind (vgl. Maslow 1943: 380 f.).

Die ‚Bewohner*innen und Patient*innen‘ in den Senioren- und Pflegeheimen sind sehr auf eine gewisse Zuneigung oder Liebe der Menschen angewiesen, die sie umgeben. Diese Rolle nehmen die Pflege- und Betreuungskräfte ein. Ohne sie würde den Bewohner*innen und Patient*innen die Befriedigung eines immens wichtigen Bedürfnisses fehlen, sodass die Aufgabe von Pflegekräften dadurch in einem neuen Licht erscheint. IP3 sagte dazu, dass Pflege sehr viel Macht

Menschen und Menschenleben hat und daher auch eine große Verantwortung birgt. Umso wichtiger ist die Ausübung von Nächstenliebe im Sinne einer Steigerung des Wohlbefindens. IP6 wendete ein, dass der Begriff der Nächstenliebe ein sehr starkes und intimes Wort ist und impliziert, dass man den anderen nahekommt und etwas von sich selbst preisgibt, um eine echte Verbindung herstellen zu können. Wir schlussfolgern deshalb, dass genau darin auf der Bedürfnis-

ebene der ‚Liebe‘ der Akt der Nächstenliebe gegenüber den Bewohner*innen und Patient*innen besteht: Mehr geben als gefordert ist, sich den anderen hingeben und für sie da sein. So gehörten

z.B. während der Pandemie die Einrichtung und Betreuung eines Skype-Anrufes mit der Familie dazu. IP6 weiß, dass nicht alle so handeln, jedoch versucht er/sie alles zu unternehmen, um Menschen zu überzeugen, ebenfalls im Sinne christlicher und weltlicher Werte zu handeln, zu leben und zu arbeiten. Nächstenliebe ist also nicht in einer Umgebung von Anonymität und emotionaler Enthaltung möglich.

Die ‚Mitarbeiter*innen‘ sehnen sich ebenfalls nach einer Form von Liebe. Gewöhnlicherweise assoziiert man Arbeitgeber nicht unbedingt als Übermittler von Liebe, doch auch hierfür konnten wir Anhaltspunkte bei Diakoneo finden. So haben IP1 und IP6 von besonderen Ritualen wie einem geistlichen Wort oder einer Andacht vor Besprechungen gesprochen, für die bei Diakoneo bewusst Platz eingeräumt wird. Dort wird auf grundlegende Werte aufmerksam gemacht und der „Sinn-Rahmen“ (IP1) eröffnet. Liebe der Unternehmensführung an die Mitarbeitenden kann sich also auch darin äußern, ihnen spirituelle Erlebnisse zu ermöglichen, die in anderen Unternehmen aufgrund von anderen Prioritäten keinen Platz finden. Auch die Seelsorge könnte man an dieser Stelle erneut anführen, da es sich nicht nur um Angebote der Befriedigung von existenziellen Bedürfnissen handelt, sondern auch um persönliche Momente. Einen entscheidenden Faktor, wie Diakoneo die ‚Liebe zu den Menschen‘ auch in strategischen Entscheidungen berücksichtigt, hat uns IP1 geschildert: Sie müssen mit den Werten des Unternehmens vereinbar sein. Das wird nicht nur nach außen kommuniziert, sondern auch nach innen gelebt. Momentan wird zum Beispiel überlegt, die Übernahme eines Pflegebetriebs für Menschen mit Behinderung mit über 1.000 Mitarbeiter*innen durchzuführen. Es wird diskutiert, wie sich Aufwand, Risiko und Effekt die Waage halten. Die Entscheidung der Übernahme hängt substanziell davon ab, dass man diese Arbeitsplätze sichern und die Qualität der Pflege für die Menschen mit Behinderung weiterhin erhalten möchte. Werte haben hier also eine viel stärkere Gewichtung als in profitorientierten Betrieben. Werden Entscheidungen entgegen den festgelegten Werten getroffen, so wird das durchaus im Unternehmen moniert und kritisch festgehalten. Laut IP1 ist Nächstenliebe also „nicht bloß ein Thema für den Sonntagmorgen“. Für sie/ihn ist Nächstenliebe beziehungsweise die Liebe zu den Menschen einer der entscheidenden Faktoren in Management-Entscheidungen.

5.4 Wertschätzung

Das Selbstwertgefühl, das Maslow hier beschreibt, beruht auf Fähigkeiten, Leistungen und der Achtung durch andere (vgl. Maslow 1943: 381).

„Bewohner*innen und Patient*innen“ erfahren diese Wertschätzung auf vielfältige Weise. IP6 sagte uns, dass ihm/ihr in der alltäglichen Arbeit ein wertschätzender Umgang mit den Patient*innen enorm wichtig ist und dass er/sie versucht, auf individuelle Wünsche und Bedürfnisse über das geforderte Maß hinauszugehen. IP3 ist überzeugt, dass jede/r Bewohner*in unterschiedliche Bedürfnisse hat und man Pflege daher individuell anpassen muss, sonst agiert man nicht im Sinne der Nächstenliebe. Pflegekräfte, die nur des Geldes wegen die Minimalanforderungen in der Pflege erfüllen, handeln laut IP6 nicht aus Nächstenliebe; man könnte sagen: Sie schätzen die Bewohner*innen und Patient*innen nicht mit der entsprechenden Nächstenliebe wert.

„Mitarbeiter*innen“ erfahren Wertschätzung innerhalb der Diakoneo, weil Sozialunternehmen grundsätzlich mehr Wert auf einen respektvollen Umgang miteinander zu legen scheinen (IP4 gefällt „die Kombination aus Zahl und Sozial“ sehr gut bei Diakoneo, die er/sie in dem Maße bei Unternehmen außerhalb des Sozialsektors nicht erfahren hat). Speziell bei Diakoneo wird Wertschätzung zum Beispiel in Form von Teamarbeit gelebt. IP1 ist dort eine Sinnorientierung wichtig, die durch Werte wie Loyalität, Kollegialität, Akzeptanz und Toleranz hergestellt werden. Diese Zusammenarbeit drückt sich auch durch gegenseitige Hilfeleistungen aus. Es wird einem geholfen, ohne selbst nach Hilfe fragen zu müssen. Damit es einem selbst gut geht, wird alles dafür getan, dass es dem anderen auch gut geht.

Die Aussagen unserer IP haben bestätigt, dass eine spürbare Offenheit und Hilfsbereitschaft im Unternehmen vorhanden sind. Die Atmosphäre ist durchweg familiär und vertraut. Ganz egal ob Vorstand oder Reinigungskraft, der Umgang ist mit allen Mitarbeiter*innen derselbe: empathisch und freundlich. Diese Empathie wird von der Führungsebene vorgelebt. Auch regelmäßige Stationsbesprechungen in der Pflege gehören fest zum Arbeitsalltag. Dabei möchte man Austausch und eine gelebte Feedbackkultur stärken. Der Arbeitsalltag von Pflegekräften ist stark durch Stress und Druck geprägt, daher ist es wichtig, aufgebaute Spannungen zu lösen und im Dialog zu bleiben. Nur so kann eine wertschätzende Unternehmenskultur tatsächlich effektiv gelebt werden. Zudem gibt es diverse kirchliche Fortbildungen und Weiterbildungen, z.B. spirituel-

ler Art. Diese stehen auch vor dem Hintergrund, dass das christliche Erscheinungsbild von Diakoneo noch mehr in den Unternehmensalltag gebracht werden soll (vgl. IP6).

Neue Mitarbeiter*innen wie IP2 werden alle herzlich willkommen geheißen und sofort in die Gemeinschaft integriert. IP2 musste sich anfangs häufig auf die Hilfe und Kooperation von Kolleg*innen verlassen. Von Glück kann IP2 sagen, dass das empathische Verhalten seines/ihrer Umfelds, ohne eine Gegenleistung zu erwarten, ihn/sie positiv überrascht hat: „Nur wenn es meinen Kollegen gut geht, kann es auch mir gut gehen.“ Auch IP4 kann bestätigen, dass man sich jederzeit gegenseitig hilft, auch wenn es nicht um den eigenen Aufgabenbereich geht. Das sei bei Unternehmen aus der Industrie nicht der Fall gewesen. IP4 teilte uns ebenfalls mit, dass ein „neuer Wind“ bei Diakoneo zu wehen scheint, seitdem Herr Dr. Hartmann neuer Direktor ist. Nun ist eine Fehlerkultur möglich, die vorher undenkbar schien. Barrieren werden abgebaut, sodass eine angstfreie Kommunikation ohne Stress entsteht.

5.5 Selbstverwirklichung

Rundum zufrieden zu sein, indem man sich in dem verwirklicht, was man potenziell ist, ist laut Maslow sehr selten (vgl. Maslow 1943: 382 f.). Nichtsdestotrotz konnten wir aus den Interviews auch zu dieser Ebene einige Erkenntnisse sammeln.

„Bewohner*innen und Patient*innen“ haben bei Diakoneo in vielerlei Hinsicht die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen. IP3 machte uns auf sich verändernde Bedürfnisse der Bewohner*innen und Patient*innen aufmerksam. In früheren Zeiten und auch heute noch spielt zum Beispiel die Zubereitung eines guten Sonntagsbratens für viele Senior*innen eine wichtige Rolle. Diese Menschen erwarten eine entsprechende Qualität des Essens, sowie Zeit in der Zubereitung und der Präsentierung des Essens. In Zukunft könnten Pflegekräfte weniger mit derartigen Bedürfnissen der Bewohner*innen und Patient*innen konfrontiert sein, sondern beispielsweise mehr mit der Einrichtung und Verwaltung von Social Media-Accounts wie Instagram. Es gilt, sich an die Belange anzupassen und Muster bestenfalls schon früh zu erkennen.

Auch die „Mitarbeiter*innen“ können sich bei Diakoneo selbst verwirklichen. Dazu trägt die offene Unternehmenskultur bei, die von allen IP hervorgehoben wurde. Das Motto der Diakoneo – „Weil wir das Leben lieben“ (Diakoneo 2020) – wird in Bezug auf die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter*innen sehr ernst genommen. Diese von der Unternehmensführung implementierte

Kultur wird von den Mitarbeiter*innen gesehen und gelebt. Nächstenliebe kommt von oben und wird durch die Vorgesetzten gelebt: „Wenn mein Chef es vorlebt, lebe ich es nach“ (IP3). Durch die Einbringung eigener Ideen in das Unternehmen verwirklichen sich Mitarbeiter*innen ebenfalls selbst (vgl. IP4). Ein weiteres Instrument der Selbstverwirklichung ist der von IP5 bereits angesprochene Kalender des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für Mitarbeiter*innen. Hier beziehen wir uns insbesondere auf Kurse, die abseits der Vermeidung von Schmerzen (wie in Kapitel 5.2 beschrieben wurde) stattfinden und mehr auf die tatsächliche Selbstverwirklichung der Mitarbeiter*innen abzielen. Beispiele hierfür sind Koch-, Boulder- oder Yoga-Kurse (vgl. Diakoneo 2021). Indem sie sich selbstständig einen Termin für ihr persönliches Wohlergehen und ihre Gesundheit einstellen, schenkt (tatsächlich, da die Angebote meist kostenlos sind) Diakoneo den Mitarbeiter*innen ein Stück Selbstverwirklichung. Auch diese höchste Form der Bedürfnisbefriedigung und entsprechend auch der Nächstenliebe wird also bei Diakoneo bereits gelebt.

5.6 Zusammenfassung

Die nachfolgende Grafik zeigt die wichtigsten Aspekte unserer Interviews in Bezug auf die fünf Ebenen der Maslow’schen Bedürfnispyramide auf, unterschieden nach Bewohner*innen und Patient*innen, sowie Mitarbeiter*innen.



ABBILDUNG 3: DIE BEDÜRFNISPYRAMIDE ANGEWENDET AUF DIE NÄCHSTEN-LIEBE BEI DEN UNTERSUCHTEN STAKEHOLDERN DER DIAKONEO (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Die wichtigste Erkenntnis für uns ist zunächst, dass es überhaupt möglich war, eine solche Kartografierung der Nächstenliebe zu erstellen. Im Einzelnen sah es wie folgt aus:

Auf den beiden unteren Ebenen (physiologische Bedürfnisse und Sicherheit) ließen sich, sowohl für die Bewohner*innen und Patient*innen, als auch für die Mitarbeiter*innen Anwendungen der Nächstenliebe finden. Das ist erstaunlich, da diese heutzutage normalerweise weitgehend befriedigt sind. Für die Mitarbeiter*innen stehen dabei ‚konfliktlösende‘ Angebote im Vordergrund, wie Tarifverhandlungen oder Maßnahmen bei Nicht-Ausübung des Dienstes aufgrund von Schmerzen. Sie sind die Grundlage für einen liebevollen und wertschätzenden Umgang der drei höheren Ebenen. Wir nennen sie die ‚harten Faktoren‘.

Auf den drei höheren Ebenen (Liebe, Wertschätzung und Selbstverwirklichung) ist Nächstenliebe als ‚weicher Faktor‘ zu verstehen. Sie wird nicht per se in jedem Unternehmen vorausgesetzt, ist für die wertorientierte Unternehmensführung jedoch ein Muss. Hier zeigt Diakoneo insbesondere in seinen Management-Entscheidungen, dass es nicht nur ‚konfliktlösende‘, sondern auch ‚konfliktpräventive‘ Maßnahmen implementiert. Dies zeigt sich auf der Ebene der Liebe, bezogen auf die Mitarbeiter*innen. Management-Entscheidungen auf Leitungsebenen werden bewusst mit Blick auf die ‚Liebe zum Menschen‘ getroffen. Der Leitspruch der Diakoneo fügt sich sehr gut in das Konzept der Nächstenliebe allgemein, sowie auf die Maslow’sche Ebene der Liebe im Besonderen ein.

Auf der Seite der Mitarbeiter*innen leistet Diakoneo also bereits bemerkenswerte Arbeit auf allen Ebenen. Seitens der Bewohner*innen und Patient*innen fanden wir auch einige Punkte, hier ist die Differenzierung und Zuordnung inhaltlicher Komponenten zu den einzelnen Ebenen nicht ganz so vielfältig, wie bei den Mitarbeiter*innen.

6. Handlungsempfehlungen und Fazit

In diesem letzten Kapitel möchten wir unsere Erkenntnisse aus den Interviews für einige Handlungsempfehlungen nutzen.

Diakoneo erfüllt in besonderem Maße die Anforderungen an ein wertorientiertes Unternehmen in der Sozialwirtschaft. Die Unternehmenskultur ist lebendig und wird von der gesamten Belegschaft getragen und weiterentwickelt. Alle ziehen gemeinsam an einem Strang, um einen

wahren gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Das gelingt in außerordentlicher Weise. Das Unternehmen ist sehr wertvoll – nicht im Sinne des Shareholder Value bezogen auf Aktionäre, sondern im Sinne des Shared Value bezogen auf den gesellschaftlichen Mehrwert. Diakoneo hat als größter diakonischer Träger in Süddeutschland eine Vorbildfunktion, die es absolut erfüllt.

Ohne Kritik kann es jedoch auch keinen Fortschritt geben, daher gehen wir im Folgenden auf das Verbesserungspotential in der Organisation ein. Dabei clustern und bewerten wir die Inhalte aus den Interviews. Wir beziehen uns dabei auf die fünfte Interviewfrage: Was müsste sich bei Diakoneo verändern, damit Sie Nächstenliebe noch besser umsetzen können?

Es lassen sich drei Strömungen zusammenfassen: strukturelle Schwachstellen, Erneuerung und Kommunikation.

Die ‚strukturellen Schwachstellen‘ beziehen sich auf generelle Probleme der Pflegebranche in Deutschland. Diese kann Diakoneo selbstverständlich nicht allein beheben. Dennoch möchten wir sie hier anführen, da sie maßgeblich den Pflegealltag dominieren. Unsere Interviewpartner*innen können Nächstenliebe nicht in vollem Umfang bei ihrer täglichen Arbeit mit ihren Bewohner*innen und Patient*innen leben, da sie in ihren Möglichkeiten schlichtweg restringiert sind. Zeit und Personal sind in diesem Arbeitsbereich die wichtigsten Ressourcen und sind kaum vorhanden. Das Pflegepersonal muss ununterbrochen priorisieren, dabei kommt die Nächstenliebe häufig zu kurz. Dieses Problem kann am leichtesten dadurch behoben werden, dass der Pflegejob attraktiver gemacht wird. Diakoneo kann, sowohl weiterhin Einfluss auf die politischen Rahmenbedingungen nehmen als auch selbst für eine angemessene Entlohnung, flexiblere Arbeitszeitgestaltung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eintreten. Bei Diakoneo selbst sind diese Ansprüche zu einem sehr großen Teil befriedigt, dennoch könnte Diakoneo hier stärker auf ein medienwirksames Auftreten setzen, um zu zeigen, welche Möglichkeiten Diakoneo Pflegekräften bietet. Das gesellschaftliche Bild der Pflege ist veraltet und von Negativschlagzeilen geprägt, das gilt es zu beheben. Welches Unternehmen könnte hierfür besser geeignet sein als Diakoneo?

Die zweite Strömung ist der Appell nach ‚Erneuerung‘. In traditionsreichen Unternehmen sind alte Denkmuster vorprogrammiert. Es liegt eine gewisse Staubschicht auf den Denkstrukturen. So ist es für viele Mitarbeiter*innen zum Beispiel nicht intuitiv, dass sie sich ohne vorherige Absprache mit ihrem Vorgesetzten online in den Kalender des betrieblichen Gesundheitsmanagements eintragen können. Die Strukturen im Unternehmen sind also vorhanden, jedoch sind die

Denkmuster der Belegschaft nicht aktualisiert worden. Am wichtigsten ist hier die Erneuerung bezogen auf die Digitalisierung des Unternehmens. Durch digitalisierte Prozesse könnten bürokratische Tätigkeiten massiv verschlankt werden und Zeit eingespart werden, die an anderer Stelle für die Pflege sehr wertvoll wäre. Heute dauern bestimmte Tätigkeiten zu lange und verhindern das Ausüben der Nächstenliebe.⁴

Die dritte Strömung ist die Nachfrage nach mehr ‚Kommunikation‘. Diese kann in drei kleinere Strömungen unterteilt werden: Purpose kommunizieren, Bedürfnisse und Kritik kommunizieren und Werte kommunizieren. Dadurch, dass der Pflegeberuf gesellschaftlich so wichtig und wertvoll ist, kann man diese Chance nutzen und noch stärker die Sinnhaftigkeit dieses Berufes verdeutlichen. Dabei kann man nach außen für die Öffentlichkeit und nach innen für die Belegschaft noch viel deutlicher und häufiger hervorheben, welchen einzigartigen Purpose man gerade erfüllt. Oftmals werden Dinge für selbstverständlich angenommen, die sehr besonders sind. Das muss verändert werden. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen kommen öfters zu kurz – gerade in Pandemie-Zeiten. Sind sie jedoch nicht gut versorgt, so können sie auch nicht die Pflegebedürftigen angemessen versorgen. Daher braucht es noch mehr Kommunikation zwischen dem Personal und den Führungskräften. Letztere sollten ganz im Sinne des Hartmann’schen *Servant Leadership* Modells handeln und dafür Sorge tragen, dass ihre Mitarbeiter*innen ihr volles Potential ausschöpfen können. Ein daran anknüpfender Punkt ist das Bedürfnis nach mehr Möglichkeiten, Kritik kommunizieren zu können. Dafür braucht man zusätzlich zu einer offenen Feedbackkultur auch die Option, in einem geschützten Raum kritisieren zu können. Trifft z.B. eine Vorgesetzte Entscheidungen, die den unternehmensinternen Werten diametral gegenüberstehen, so muss es eine Möglichkeit geben, dies anonym zu kommunizieren – und zwar auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens. In einem werteorientierten Unternehmen wie Diakoneo werden die Werte ganz nach vorne gestellt und Entscheidungen maßgeblich nach diesen Werten getroffen. Das ist etwas, das ein Unternehmen ehrt und von der Konkurrenz abhebt. Genau aus diesem Grund müssen Werte noch stärker kommuniziert werden und es müssen konkrete Strukturen geschaffen werden, damit Mitarbeitende, die sehr stark werteorientiert arbeiten möchten, sich diesen Wunsch erfüllen können.⁵

⁴ Genau hier setzen unsere Kommiliton*innen in den Beiträgen zur Digitalisierung der Werte, sowie der digitalen Plattform zur Ehrenamtsstärkung an und finden Lösungen für digitale Fragestellungen.

⁵ Auch zum Thema Transparenz der christlichen Werte haben Kommilitoninnen einen Beitrag hier verfasst

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass es zahlreiche Möglichkeiten gibt, auch in einem unternehmensethisch sehr vorbildlichen Unternehmen wie Diakoneo, Verbesserungen zu implementieren. Dafür bedarf es nicht unbedingt finanziell intensiver Maßnahmen, sondern Änderungen, die in kleinen Schritten erfolgen können.

Erst haben wir in einem theoretischen Teil die Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung, der Nächstenliebe sowie die Maslow'sche Bedürfnispyramide vorgestellt. Im praktischen Teil haben wir die Methodologie unserer Interviews mit Mitarbeiter*innen der Diakoneo zur Nächstenliebe in der Organisation vorgestellt. Hauptteil dieses Artikels war die anschließende Kartografierung der Nächstenliebe anhand der Maslow'schen Bedürfnispyramide, sowie Handlungsempfehlungen für eine noch besser gelebte wertorientierte Unternehmensführung bei Diakoneo. Dabei haben wir gezeigt, dass Diakoneo Nächstenliebe auf allen Ebenen der Maslow'schen Bedürfnispyramide lebt und sich insbesondere bei der ‚Liebe zu den Menschen‘ positiv hervortut.

Diese Kartografierung war ein erster Schritt, dem noch viele weitere folgen können und hoffentlich werden. Als Einblick in die Strukturen der Diakoneo haben wir die Interviews als sehr wertvoll empfunden. Aufgrund ihres kleinen, nicht-repräsentativen Stichprobenumfangs haben sie jedoch eher den Charakter einer Vorstudie. Wir sind uns außerdem bewusst, dass Nächstenliebe als abstrakter Begriff schwierig zu messen und vergleichen ist.

Unser Konzept könnte perspektivisch noch deutlich professioneller als Status Quo-Analyse innerhalb der Diakoneo durchgeführt werden. Für den Vergleich mit anderen Unternehmen bietet sich anschließend daran ein Benchmark an, bei dem die gleichen Fragen Mitarbeiter*innen aus anderen Unternehmen gestellt werden.⁶ Diese weitergehende Analyse würde die unternehmensinterne wertorientierte Unternehmensführung voranbringen, die über all den hier behandelten Fragestellungen steht.

Abschließend danken wir unseren Interviewpartner*innen ganz herzlich für ihre großartige Unterstützung. Auch wir können sagen, dass wir Nächstenliebe hautnah (wenn auch nicht in Präsenz, sondern über Zoom-Gespräche) miterleben konnten. Diakoneo bleibt uns als äußerst sympathisches Unternehmen in Erinnerung.

⁶ Ein Beispiel dazu: Maßnahmen des BGM werden in ähnlicher Form sicherlich auch in anderen Pflegeeinrichtungen durchgeführt. Die Motivation dahinter zu verstehen (aus Liebe zu den Menschen vs. aus effizienzsteigernden Gründen) könnte eine der Aufgaben einer vergleichenden Studie sein.

Literaturverzeichnis

- Breitsameter, C. (2013): Ist Nächstenliebe möglich? Versuch einer philosophisch-theologischen Positionsbestimmung, in: Theological Research The Journal of Systematic Theology, Vol. 1 / No. 1, 65–78.
- Bridgman, T. / Cummings, S. / Ballard, J. (2019): Who built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' most famous Symbol and its implications for management education, in: Academy of Management Learning and Education, Vol. 18 / No. 1, 81–98.
- Buchberger, M. / Kasper, W. (1998): Lexikon für Theologie und Kirche, Band 7, 3. Auflage, Michigan: Herder.
- Büscher, M. / Rannenberg, J. / Starnitzke, D. (2020): Wertgeleitete Unternehmensführung. Empirie und Theorie diakonischer und privatwirtschaftlicher Unternehmen, Baden-Baden: Nomos.
- Diakoneo (2019): URL: <https://www.diakoneo.de> (aufgerufen: 14/12/2021).
- (2020): Vision – Mission – Strategie, URL: <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/vision-mission-strategie/> (aufgerufen: 23/01/2022).
- (2021): Aktiv und fit: Betriebliche Gesundheitsförderung bei Diakoneo, URL: <https://www.diakoneo.de/magazin/magazin-diakonie/diakonie-angebote-der-betrieblichen-gesundheitsfoerderung/> (aufgerufen: 25/01/2022).
- Die Bibel: Einheitsübersetzung mit Kommentaren der Neuen Jerusalem Bibel von 2007, Freiburg: Herder.
- Dierking, A. (2021): Helios: Stellenabbau trotz Rekord-Dividende, URL: <https://www.marburgerbund.de/niedersachsen/pressemitteilung/helios-stellenabbau-trotz-rekord-dividende> (aufgerufen: 13/11/2021).
- Dietzfelbinger, D. (2015): Die fünf "R" für wertorientiertes Management, URL: <https://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/unternehmenskultur/die-fuenf-r-fuer-wertorientiertes-management/6599982> (aufgerufen: 21/12/2021).
- Fink, F./ Moeller, M. (2018): Purpose Driven Organizations: Sinn Selbstorganisation Agilität, Stuttgart: Schäffer-Pöschel-Verlag.
- Haric, P. (2016): Wertorientiertes Management, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wertorientiertes-management-54357> (aufgerufen: 12/12/2021).
- Hartmann, M. (2013): Servant Leadership in diakonischen Unternehmen, in: Schoenauer, H. (Hg.): Dynamisch Leben gestalten. Innovative Unternehmensführung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, Band 5, Stuttgart: Kohlhammer.
- (2020): Erfahrungswissen aus der unternehmerischen Praxis, Kap. 2.2.7 Rektor Dr. Mathias Hartmann, in: Büscher, M. / Rannenberg, J. / Starnitzke, D. (Hg.): Wertgeleitete Unternehmensführung

- rung. Empirie und Theorie diakonischer und privatwirtschaftlicher Unternehmen, 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos, 72–78.
- Manzeschke, A. (2012): Ressourcen der Nächstenliebe, in: Schmidt, H. / Hildemann, K. (Hg.): Nächstenliebe und Organisation, Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, 169–189.
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation, in: Psychological Review, Vol. 50 / No. 4, 370–396.
- Mathys, H.-P. (1990): Liebe deinen Nächsten wie dich selbst, 2. Auflage, Freiburg: Universitätsverlag Göttingen: Vandenhoeck u. Rupprecht.
- McDermid, C. (1960): How Money motivates Men, in: Business Horizons, Vol. 3 / No. 4, 93–100.
- Nothelle-Wildfeuer, U. (2019): Wie Nächstenliebe Gesellschaft gestalten kann, in: Neue Caritas 2019,
 URL: <https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2019/artikel/wie-naechsten-liebe-gesellschaft-gestalten-kann> (aufgerufen: 31/01/2022).
- St. Gallen Business School (2022): Teil des Integrierten Managements, URL: <https://sgbs.ch/publication/strategisches-management-als-instrument-der-geschaeftsmodellentwicklung-zur-unternehmensgruendung-alternative-vertriebsform-fuer-baby-und-kinderausstattung/2-2-2-teil-des-integrierten-managements> (aufgerufen: 28/01/2022).
- Universität Innsbruck (2008): Das Buch Levitikus, Kapitel 19,
 URL: <https://www.uibk.ac.at/theol/leseraum/bibel/lev19.html> (aufgerufen: 07/04/2022).
- ZDF (2020): Wie hoch sind systemrelevante Gehälter?, URL: <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/coronavirus-loehne-systemrelevante-berufe-100.html> (aufgerufen: 12/12/2021).



WERTEORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

**Digitalisierung
der Werte -
Werte der
Digitalisierung**

Digitalisierung der Werte – Werte der Digitalisierung

Ethische Bewertung des Digitalisierungsprojektes diBAss

Lena M. Kramer, Felix Guggenheim und Heiner Burkard

Keywords

Inklusion, Digitalisierung, Capability-Ansatz, CDR-Kodex, Meestar-Modell

Die Teilhabe von Menschen mit Behinderung an der Gesellschaft erfährt in der letzten Zeit große Aufmerksamkeit. Die Integration in den Arbeitsmarkt hat dabei einen besonders hohen Stellenwert. Um die weiterhin große Lücke in der Beschäftigungsquote zwischen Menschen mit und ohne Behinderung zu schließen, somit den Fachkräftemangel einzudämmen, und mehr Teilhabe am Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderung zu ermöglichen, entwickelte Diakoneo die diBAss-App. Sie ermöglicht zielgerichtete Hilfestellungen für Menschen mit Behinderungen in ihrem Arbeitsalltag. In diesem Beitrag werden die App in den sozialpolitischen Kontext und den Befähigungsansatz nach Amartya Sen eingeordnet, eine ethische Bewertung anhand des MEESTAR-Modells und des CDR-Codex durchgeführt sowie die Werte des Projektes mit den Werten von Diakoneo abgeglichen. Schlussendlich werden die Chancen, Risiken und Herausforderungen des Projektes diskutiert.

lena.m.kramer@uni-bayreuth.de

felix.guggenheim@gmx.de

burkardheiner@web.de

1. Einleitung

Die größere Einbindung und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am gesellschaftlichen Leben bekommen in der letzten Zeit massiven Aufwind. Unter anderem Aufgrund der UN-Behindertenrechtskonvention von 2006, die mehr Chancengleichheit und Teilhabe an der Gesellschaft und am Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderung einfordert, erfährt das Thema eine große öffentliche Aufmerksamkeit: Die Ausgaben, um Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am kulturellen Leben in Deutschland zu ermöglichen, sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen und liegen so hoch wie noch nie zuvor (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2021a: 633).

Bei der Partizipation am Arbeitsmarkt besteht allerdings weiterhin eine große Lücke zwischen Menschen mit und ohne Behinderung: Nur 57% der Menschen mit Behinderung im Alter von 15 bis 64 Jahren nahmen im Jahr 2019 am Arbeitsmarkt teil, also hatten oder suchten einen Arbeitsplatz. Damit liegt ihr Anteil um 25 Prozentpunkte niedriger als bei Menschen ohne Behinderung (82%) (vgl. Statistisches Bundesamt 2021).

Um dieses Problem zu adressieren und gleichzeitig den Fachkräftemangel einzudämmen, entwickelte Diakoneo zusammen mit den Projektpartner M.I.T. e-Solutions GmbH, Livingsolids GmbH und der Technischen Universität Ilmenau für eine bessere Partizipation am Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderung die diBAss-App. Zusätzlich wurde das Projekt bis Mai 2021 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union gefördert. diBAss (**d**igital **B**lended **A**ssistance) hilft seinen Nutzer*innen bei ihrer Arbeit, indem es ihnen ihre Aufgabe (zumeist über ein Tablet) bildlich und in einfachen Worten erklärt und wenn nötig, Kontakt zu der zuständigen Betreuungsperson herstellt (vgl. Diakoneo 2020). Die Nutzer*innen sollen so eigenständiger arbeiten, mehr Aufgaben übernehmen und langfristig besser in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden können. Die Erprobungsphase fand in der Diakoneo Werkstatt für Menschen mit Behinderung in Brucksberg statt.

In dem folgenden Beitrag soll untersucht werden, über welches Potenzial Digitalisierungsprozesse wie die diBAss-App im Gesundheitswesen verfügen und gezeigt werden, dass diBAss als digitaler Lernassistent eine neuartige Position bei der Digitalisierung des Gesundheitswesens einnimmt. Außerdem werden verschiedene sozialpolitische Ansätze diskutiert und aufgezeigt, dass der Integration von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt ein besonders hoher

Stellenwert bei ihrer gesellschaftlichen Teilhabe zukommt, da die mangelnde Partizipation am Arbeitsmarkt als Ausgangspunkt für viele Benachteiligungen angesehen werden kann, die Menschen mit Behinderung in der Gesellschaft erfahren. diBAss kommt somit eine herausragende Stellung bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung zu. Anschließend wird diBAss in den Befähigungsansatz von Amartya Sen eingeordnet und erläutert, dass diBAss zu einem selbstverstärkenden Kreislauf aus gesteigerten Befähigungen für Menschen mit Behinderung und einer Änderung der gesellschaftlichen Normen beiträgt.

Für eine ethische Bewertung des Projekts werden die Werte der diBAss-App herausgearbeitet und mit den Werten von Diakoneo, dem Corporate Digital Responsibility-Kodex (CDR-Kodex) und dem MEESTAR-Modell, welches zur ethischen Bewertung von Technologien eingesetzt wird, abgeglichen. Darüber hinaus wird diskutiert, ob diBAss Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM) entlasten und ihre Vermittlungsquote in den ersten Arbeitsmarkt erhöhen kann, und wie man Kritik an der Gewinnorientierung der App begegnen kann.

2. Digitalisierung als Lösungsoption im Gesundheitswesen und Einordnung von diBAss

Mit dem Prozess der Digitalisierung sind Veränderungen in unserer gesamten Gesellschaft verbunden. Besonders wissensintensive Branchen wie die Patienten*innenbehandlung und -versorgung, in der immer noch der Großteil der Prozesse durch den Menschen ausgeführt werden, bergen ein großes Innovationspotenzial. Um das große Potenzial zu realisieren, bedarf es einheitlicher Vorstellung, was unter der Begrifflichkeit zu verstehen ist. Trotz einer Vielzahl an Veröffentlichungen zum Thema Digitalisierung gibt es kein einheitliches Verständnis. Ein wesentlicher Teil der Publikationen beinhaltet keine Definition des Terminus. Im Folgenden wird eine enge technische Sichtweise definiert, die häufig mit dem englischen Begriff ‚digitization‘ beschrieben wird. Digitalisierung ist ein Prozess, der analoge Inhalte und Arbeitsweisen in digitale Prozesse umwandelt. Das technologische Konzept kann unter zwei zentralen Entwicklungen zusammengefasst werden: Die Übersetzung von Informationen in maschinenlesbare Daten und die Verarbeitung, Übermittlung und Kombination dieser maschinenlesbaren Informationen. Diese beiden Prozesse werden mithilfe von Computern automatisiert und werden mithilfe des Internets vernetzt. Neben dieser Definition gibt es den weniger verbreiteten Begriff ‚digitalization‘, der als Digitalisation übersetzt werden kann. Dieses weiter gefasste Verständnis beschreibt den weniger technischen

Prozess, in dem Veränderungen durch multidimensionale Informationsaustausche verursacht werden. Es ergeben sich neue Möglichkeiten der Kommunikation auf diversen Ebenen innerhalb der Gesellschaft und der Nutzung von Information mit unterschiedlichen Zielen, wie beispielsweise der Automation von Abrechnungsvorgängen (vgl. Oswald et.al. 2019: 50 f.).

Das Gesundheitswesen steht vor immensen Herausforderungen wie den fortschreitenden Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel, der aufgrund der alternden Bevölkerung das Gesundheitssystem in den kommenden Jahren stark belasten wird. Diese anstehenden Aufgaben werden wir nicht ausschließlich durch die weitere Optimierung von Prozessen meistern können, ohne dabei einen massiven Schaden für das gesamte Gesundheitssystem vermeiden zu können. Um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, benötigen wir neben einer Verschlan-
kung und Optimierung bestimmter Prozesse vor allem neue Innovationen, die entweder effizienzsteigernd oder systemverändernd sind. Dies können technologische Innovationen im Bereich der Digitalisierung der Datensammlung und -verarbeitung sein, wie zum Beispiel Telemedizin, Robotik, Gendiagnostik und die umfassende Technologisierung der Pflege. Deshalb gilt es, die Digitalisierung im gesamten Gesundheitssektor schon heute voranzutreiben, um den Entwicklungen zu entgegnen, bevor sie zu Problemen immenser Tragweite werden. Bereits heute können wir drei verschiedene Arten der Digitalisierung im Gesundheitssektor beobachten. Es geht hier um, erstens, die Digitalisierung der innerbetrieblichen Prozesse der Leistungserbringer. Die Leistungserbringer sind in der Verantwortung, die Digitalisierung voranzutreiben, soweit sie nach einer Kosten-Nutzen-Analyse als vorteilhaft bewertet werden können. Daneben gilt es die Leistung zwischen Leistungserbringer und Patient*innen zu digitalisieren, aber auch zwischen verschiedenen Leistungserbringern. Dabei geht es konkret um Themen wie Assisted Living, Wearables, Insideables, Virtual Reality, Augmented Reality, Apps, Künstliche Intelligenz und Robotik. Als dritter Schritt sind alle Akteure des Gesundheitswesens zu vernetzen. Im Zentrum dieser Vernetzung steht die Sammlung von sensiblen personenbezogenen Daten in der elektronischen Patientenakte. Alle drei Arten der Digitalisierung des Gesundheitssystems besitzen das Potenzial den Herausforderungen zu begegnen und den Gesundheitssektor auf die kommenden Aufgaben vorzubereiten, aber besitzen darüber hinaus auch die Chance bessere und effizientere Angebotsstrukturen zu schaffen (vgl. Augurzky et.al. 2019: 67).

Der Krankenhaus-Report 2019 beschreibt, welche Versorgungsstrukturen es in einem digitalisierten Gesundheitssystem gibt. Unter Stufe 0 verstehen die Autoren eine Überwachung der

Gesundheit der Patient*innen mittels voll automatisierter Funktionen, wobei sich der bzw. die Patient*in passiv verhalten würde und keine proaktive Interaktion notwendig ist. Eingriffe von Leistungserbringern ist ebenfalls nicht notwendig. Die Überwachung der Patient*innen ist durch die Automatisierung arbeitssparend. In Stufe 1 geht es um die digitale Behandlung von Bagatel-lerkrankungen, bei der die Patient*innen aktiv werden, wenn sie Veränderungen oder Verschlechterungen ihres Gesundheitszustandes wahrnehmen, von denen jedoch keine ernsthafte Gefahr ausgeht. Dabei wenden sich Patient*innen an ein digitales Tool, wie beispielsweise eine App oder einen Roboter mit Künstlicher Intelligenz, um Fragen zu klären. Darüber hinaus können sie bei Bedarf mit medizinischem Fachpersonal Kontakt aufnehmen, um weitere Schritte oder Untersuchungen einzuleiten. In Stufe 2 nimmt der bzw. die Patient*in Kontakt mit einem ärztlichen Generalisten auf, welcher digitale Tools zur Assistenz nutzen kann. Diese Betreuung findet ambulant per Telemedizin statt. Der Arzt kann dem bzw. der Patient*in dann Erkenntnisse aus Datenanalysen oder weltweiter medizinischer Literatur geben und erklären. In Stufe 3 wird die Behandlung von Menschen mit besonders komplexen Erkrankungen oder Einschränkungen, wie es eine geistige oder körperliche Behinderung sein kann, beschrieben. Patient*innen, die dieser Gruppe angehören, benötigen eine hochspezialisierte Versorgung durch Fachpersonal. Dabei stehen die Patient*innen im Austausch mit Fachpersonal, welches sich wiederum mit weiteren Spezialisten austauschen kann und auf digitale Werkzeuge und Anwendungen zurückgreifen kann. Das Fachpersonal steht außerdem im direkten Austausch mit Generalisten, die die Patient*innen betreuen (vgl. ebd.: 71).

Das Projekt diBAss ist eine digitale Anwendung, die als Lernassistenz für Menschen mit Behinderung in vielfältiger Weise eingesetzt werden kann. Ziel ist es Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen berufliche Perspektiven im sozialen Dienstleistungssektor zu bieten. Das Projekt kann nicht direkt einer der Stufen der Digitalisierung aus dem Krankenhaus-Report zugeordnet werden. Vielmehr kann es als Kombination und Erweiterung der Ansätze gelten. In der Pilotphase wurde die Applikation auf einem Tablet angewendet und diente zur Unterstützung von Menschen mit Behinderung an ihrem Arbeitsplatz in Bruckberg. Die Anwender*innen stehen mithilfe der Anwendung nicht im ständigen Kontakt mit medizinischen Spezialisten oder Betreuern, können sich jedoch bei Problemen mit Fachpersonal verbinden. Die Anwendung ist eine digitale Assistenz, die eine virtuelle Anleitung der Arbeitsschritte wiedergibt.

Im folgenden Kapitel wird diskutiert, wie diBAss im Kontext von Sozialpolitik wirkt. Dazu

wird zuerst argumentiert, dass gute Sozialpolitik sich darauf fokussieren sollte, Ausgangspunkte für Benachteiligungen für Menschen mit Behinderung ausfindig zu machen und diese bekämpfen sollte. Hier setzt diBAss an, indem es die Partizipation am Arbeitsmarkt erhöht. Des Weiteren erhöht diBAss die Befähigungen von Menschen mit Behinderung und steigert so ihre Autonomie. Somit lässt sich diBAss in den Befähigungsansatz von Amartya Sen einordnen.

3. Philosophische Einordnung

3.1 Sozialpolitische Ansätze für Menschen mit Behinderung nach Wolff

Die gesellschaftliche Verantwortung gegenüber Menschen mit Behinderung ist Gegenstand einer wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Debatte. Im folgenden Kapitel soll aufgezeigt werden, dass gute und praktikable Sozialpolitik sich darauf fokussieren sollte, Ausgangspunkte für strukturelle Benachteiligungen von Menschen mit Behinderung ausfindig zu machen und zu eliminieren.

Der Philosoph Jonathan Wolff untersucht verschiedene Ansätze der Sozialpolitik und beginnt dazu mit einer Definition des Begriffs ‚Behinderung‘. Sie kann durch drei Charakteristiken beschrieben werden: Behinderungen sind, erstens, Beeinträchtigungen physischer oder mentaler Fähigkeiten eines Menschen, die, zweitens, einen negativen Effekt für die Betroffenen darstellen. Drittens gibt es einen Kausalzusammenhang zwischen Beeinträchtigung und den negativen Effekten. Dieser wird sehr häufig durch soziale, kulturelle oder materielle Faktoren vermittelt (vgl. Wolff 2009: 50). Hieraus folgt, dass die Behinderung eines Menschen durch die Verbesserung seiner Umgebungsfaktoren gemindert und im besten Fall beseitigt werden kann. Die zentrale Frage bei dem Umgang der Gesellschaft mit Menschen mit Behinderungen ist nun, in welchem Maße sie Ressourcen in Form von finanziellen Mitteln, Hilfsangeboten, Betreuungen oder Unterstützungsmaßnahmen an die betroffenen Menschen allokalieren und ihre gesellschaftlichen Normen an Menschen mit Behinderungen anpassen möchte.

Hierzu werden mögliche Ansätze beleuchtet und auf ihre Praktikabilität evaluiert. Menschen mit Behinderungen können mittels Geldzahlungen für ihre Einschränkungen kompensiert werden oder ihre Beeinträchtigung aufgrund der Einschränkung durch medizinische Eingriffe redu-

ziert werden. Eine Erweiterung der reinen finanziellen Kompensation bildet den Ansatz die finanziellen Ressourcen an bestimmte Leistungen wie Hilfsmittel, Ausrüstung oder das Bezahlen von Pflegekräften zu binden. Ein weiterer Ansatz wird als Statusverbesserung bezeichnet. Statusverbesserungen verändern die Umgebungsfaktoren, die die Kausalbeziehung zwischen der körperlichen oder geistigen Beeinträchtigung der betroffenen Person und den Folgen auf das Leben der Menschen verursachen bzw. beeinflussen. Sie zielen darauf ab, die Position von Menschen mit Behinderung in der Gesellschaft zu verbessern, beispielsweise indem die Barrierefreiheit im Öffentlichen Raum erhöht oder diskriminierende Gesetze abgeschafft werden (vgl. ebd.: 50 f.).

Obwohl eine Verringerung der Beeinträchtigung durch medizinische Eingriffe naheliegend erscheint, sind zwei Punkte zu der Praktikabilität dieses Ansatzes zu beachten: Zum einen sind nicht alle Beeinträchtigungen durch medizinische Eingriffe reduzierbar. Andererseits stellt der Ansatz aus ethischer Perspektive ein noch größeres Problem dar: Einem Menschen darf niemals das Gefühl vermittelt werden, eine Last für die Gesellschaft zu sein. Eine explizite oder implizite Aufforderung sich medizinischen Eingriffen zu unterziehen, bewirkt eben jenes. Eine Gesellschaft sollte aus diesen Gründen ausschließlich medizinische Angebote für Menschen mit Behinderungen machen. Die freie Entscheidung über einen medizinischen Eingriff muss bei der betroffenen Person bleiben. Medizinische Eingriffe können darum zwar zur Linderung von Einschränkungen für Menschen mit Behinderung sinnvoll sein, allerdings sind sie nicht als allgemeines sozialpolitisches Instrument geeignet.

Die finanzielle Kompensation eines Menschen mit Behinderung erscheint auf den ersten Blick ebenfalls sinnvoll, da sie dem einzelnen Betroffenen die Freiheit gibt, zu entscheiden, welche Dinge am dringendsten benötigt werden. Doch auch hier bestehen Gefahren: Zum einen muss sich eine solche Sozialpolitik zwangsläufig dem Vorwurf der Willkür ausgesetzt sehen: Den monetären Gegenwert einer Behinderung zu bestimmen erscheint unmöglich. Zudem erweckt die Gesellschaft damit gegenüber der betroffenen Person den Anschein, sie kaufe sich aus ihrer Verantwortung des Ermöglichens der gesellschaftlichen Teilhabe. Die ausschließliche monetäre Kompensation ist deshalb ebenfalls ein unvollständiges Instrument der Sozialpolitik für Menschen mit Behinderungen.

Die Statusverbesserung von Menschen mit Behinderungen in der Gesellschaft hat mehrere Vorteile: Sie ermöglicht die Teilhabe für alle Menschen mit Behinderungen, unabhängig davon, ob sie sich beispielsweise medizinischen Eingriffen unterziehen können oder wollen. Sie entgeht

damit der Gefahr einer Unterteilung der Gesellschaft in „normale“ und „benachteiligte“ Menschen (vgl. ebd. 2009: 55). Der Ansatz der Statusverbesserung bestärkt daher den Respekt gegenüber jedem Menschen in der Gesellschaft (vgl. ebd.: 56).

Gleichzeitig kann die Statusverbesserung für Menschen mit Behinderung sogenannte ‚Spillover‘-Effekte erzeugen. Insbesondere können Entwicklungen von Hilfsmitteln und das barrierefreie Design für mehrere Gruppen hilfreich sein. So kann beispielsweise auch die diBAss-Anwendung nicht nur den Mitarbeitenden der WfbM helfen, sondern hat auch das Potenzial andere Menschen wie beispielsweise Schüler*innen zu unterstützen. diBAss ist dem Ansatz der Statusverbesserung zuzuordnen, da es Teilhabe am Arbeitsmarkt ermöglicht. Die daraus resultierende Autonomie für Menschen mit Behinderung mündet in einer Statusverbesserung in der Gesellschaft.

Trotz der Vorteile des Ansatzes ist man hier nur auf die Vermittlungsfaktoren zwischen Beeinträchtigung des Betroffenen und den Folgen beschränkt. Somit wird weder die Ursache der Behinderung, die körperliche oder geistige Beeinträchtigung, noch die hohen Kosten für die Gesellschaft adressiert, die jedoch Teil der Entscheidung sind.

Es wird deutlich, dass keiner der vorgestellten Ansätze der Sozialpolitik allein in der Lage ist, Beeinträchtigungen für Menschen mit Behinderungen vollständig zu kompensieren. Schlussfolgernd daraus kann eine gute Sozialpolitik nur durch das Zusammenspiel der einzelnen Ansätze funktionieren. Das wirft die Frage auf, nach welcher Prämisse die Sozialpolitik ausgerichtet werden soll und welcher Ansatz zu welchem Zeitpunkt eingesetzt wird. In welchem Fall wird eine Person finanziell kompensiert, in welchen Bereichen wird eine Statusverbesserung angewandt und zu welchem Punkt möchte eine Gesellschaft Ressourcen aufwenden, um Inklusion zu ermöglichen?

Wolff schlägt vor, dass sich die Gesellschaft hier darauf fokussieren sollte, Ausgangspunkte für Nachteile für Menschen mit Behinderung zu entflechten (‚declustering disadvantages‘). Menschen mit Behinderungen leiden meistens an verschiedenen Nachteilen in der Gesellschaft: ihre Lebenserwartung ist kürzer, sie haben einen schlechteren Zugang zum Arbeitsmarkt und gesellschaftlichen Aktivitäten und sie können weniger selbstbestimmt leben (vgl. ebd.: 65).

Diese Nachteile in der Gesellschaft resultierend aus Behinderungen bauen aufeinander auf und sind miteinander verwoben. So hat es ein Mensch im Rollstuhl schwieriger einen Job zu finden und damit geht eine Hürde in der gesellschaftlichen Teilhabe durch weniger finanzielle Mittel

oder ein kleineres soziales Umfeld einher. Der ‚declustering disadvantages‘-Ansatz legt den Fokus auf den grundlegenden Ausgangspunkt für diese Folge an Nachteilen ausfindig zu machen und aufzubrechen. Dieser Ansatz ist ethisch und praktikabel, da er Stück für Stück systematische Benachteiligungen für Menschen mit Behinderungen ausmerzt. Es bleibt festzuhalten, dass eine gute und vermittelbare Sozialpolitik sich aus den Instrumenten der einzelnen sozialpolitischen Ansätze zusammensetzt und dabei der Prämisse der ‚declustering disadvantages‘ folgen sollte. Im folgenden Kapitel wird der Befähigungsansatz erklärt und dargelegt, warum es sich bei der mangelnden Partizipation am Arbeitsmarkt um einen Ausgangspunkt für Benachteiligungen für Menschen mit Behinderung handelt.

3.2 Befähigungsansatz nach Amartya Sen

Vorstellung des Befähigungsansatzes

Der Befähigungsansatz wurde 1979 von dem Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger Amartya Sen entwickelt. Er wird als alternatives Wohlstandsmaß zu eindimensionalen Einkommensmaßen wie beispielsweise dem Bruttoinlandsprodukt verstanden. Der Ansatz betrachtet dabei weniger die Frage, wieviel ein Land/eine Person besitzt, wieviel Güter und Dienstleistungen es/sie produziert und erbringt, oder wieviel Wohlstand es/sie angehäuft. Er betrachtet vielmehr die Frage, zu welchen Dingen der Mensch in der Lage ist (capacity) und welche Ressourcen nötig sind, um einen Menschen zu diesen Dingen zu befähigen (vgl. Sen 1979: 217 f.). Daraus folgt, welche Ressourcen ein Staat oder eine Gesellschaft seinen Bürgern zum Erreichen von Befähigungen zur Verfügung stellen sollte. Verglichen mit utilitaristischen Einkommensmaßen wie dem Bruttoinlandsprodukt, bezieht der Befähigungsansatz mehr Informationen ein und stellt gleichzeitig das einzelne Individuum in den Mittelpunkt (vgl. Robeyns 2005: 94). Angewandt werden kann der Befähigungsansatz auf die Problemfelder der Armut und Gerechtigkeit, aber auch für Entwicklungspolitik und Inklusion.

Der Befähigungsansatz unterscheidet zwischen den Fähigkeiten (functioning) und den Befähigungen (capability). Während es sich bei den Befähigungen um die potenziellen Fähigkeiten handelt, beschreiben die Fähigkeiten die tatsächlich erreichten Fähigkeiten. Diese Unterscheidung lässt sich gut anhand des Beispiels von Ingrid Robeyns illustrieren: Die Fähigkeit der körperlichen Unversehrtheit ist für einen Boxer nicht die gleiche, wie für eine beliebige andere (in Frieden lebende) Person. Die Kapazität beider Personen ist jedoch die gleiche: Keine der beiden muss um

ihre physische Integrität befürchten, der Boxer hat jedoch freiwillig auf sie verzichtet (vgl. ebd.: 101). Die Befähigungen beschreiben daher die Möglichkeit, eine Kapazität wahrzunehmen. Die Fähigkeit beschreibt, welche Befähigung auf Grund von verschiedenen Vorstellungen von Wohlergehen, Freiheit und Selbstverwirklichung, tatsächlich von einer Person wahrgenommen wird. Eine Person in einem Bürgerkriegsland besitzt nicht die Kapazität nach physischer Integrität: Es ist nicht ihre freie Entscheidung, ob sie unverletzt bleibt. Sie kann aus diesem Grund auch nicht die Befähigung nach physischer Integrität entwickeln.

Amartya Sen hebt im Befähigungsansatz die weitere Unterscheidung der Kapazitäten in Mittel (means) und Zwecken (ends) hervor. Mittel haben keinen intrinsischen Wert, sie dienen nur zur Erreichung eines Zweckes, welche einen intrinsischen Wert besitzen (vgl. ebd.: 95). Die Fähigkeit des Lesens ist beispielsweise ein Mittel für den Zweck der Bildung. Zum Erlangen von Mitteln sind wiederum Ressourcen nötig: Zum Erlernen des Lesens ist eine Schule inklusive Lehrpersonal erforderlich.

Auf dem Weg von der Ressource bis zur tatsächlich erlangten Fähigkeit sind es jedoch mehrere Schritte. Zu Beginn stehen die oben erwähnten Ressourcen, aus denen Güter und Dienstleistungen werden. Die Beziehung zwischen den Gütern und den Befähigungen, die jedem Menschen zur Verfügung stehen, werden durch die individuelle Umwandlungsfaktoren bestimmt. Diese wiederum setzen sich aus den persönlichen (Intelligenz, Geschlecht, physischer und psychischer Zustand, etc.), sozialen (gesellschaftliche Normen, öffentliche Politik, Geschlechterrollen, etc.) und ökologischen Umwandlungsfaktoren (Umwelt, Ort) zusammen (vgl. ebd.: 98 f.)

Nachdem die Güter die individuellen Umwandlungsfaktoren durchlaufen sind, steht nun jedem Individuum ein Befähigungsset zur Verfügung. Es enthält alle Fähigkeiten, die ein Individuum nun aus eigener Kraft erreichen kann. Das Individuum erhält die ‚Freedom to achieve‘: die Freiheit zu Erreichen. Aus den nun zur Verfügung stehenden Befähigungen wählt das Individuum auf Grundlage von eigenen Präferenzen und der individuellen Geschichte die Fähigkeiten, die es entwickelt. Dies sind die schlussendlich erreichten Fähigkeiten.

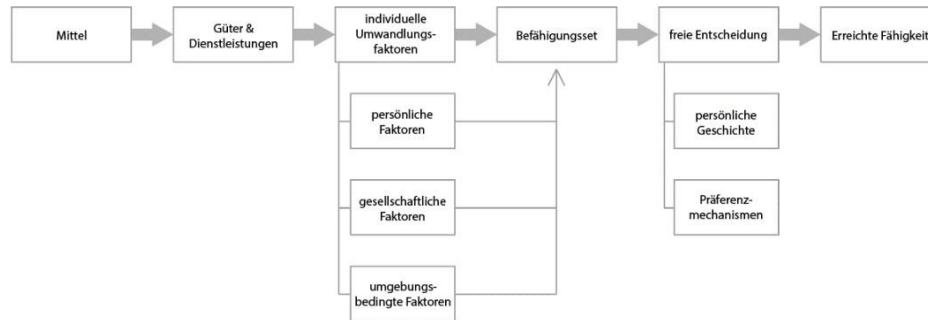


ABBILDUNG 1: DARSTELLUNG DES BEFÄHIGUNGSANSATZES (QUELLE: IN ANLEHNUNG AN ROBEYNS 2005)

Befähigungsansatz und Menschen mit Behinderungen

Wird der Befähigungsansatz auf das Thema Behinderung und Inklusion angewandt, so wird deutlich, dass ein Mensch mit einer Behinderung, unabhängig ob sie physisch oder psychischer Natur ist, nicht allein durch die unmittelbaren Folgen seiner Behinderung in dem Entwickeln von Fähigkeiten eingeschränkt wird. Vielmehr entwickelt sich die Lücke aus Befähigungen und tatsächlich entwickelten Fähigkeiten aus der Mischung aus persönlichen, gesellschaftlichen und umgebungsbedingten Faktoren. So kann selbst eine physisch behinderte Person mit einem größeren Fähigkeitenpotenzial nicht die gleichen Fähigkeiten erlangen, wie eine Person ohne Behinderung. Etwa durch Einschränkungen in der Mobilität durch schlechten Zugang zu Verkehrsmitteln oder durch eingeschränkte Möglichkeiten in der beruflichen Ausbildung. Befähigungsdefizite für Menschen mit Behinderungen sind deshalb nicht bloß auf ihre Behinderung zurückzuführen, sondern zu einem großen Teil auf die Umgebungsfaktoren, gesellschaftlichen Normen und die Anstrengungen einer Gesellschaft, Teilhabe für Menschen mit Behinderung zu ermöglichen.

Teilhabe für Menschen mit Behinderung an der Gesellschaft kann dabei durch verschiedene Dinge erreicht werden: Beispielsweise durch Barrierefreiheit im Alltag, Partizipation an Kultur- oder Sportangeboten oder durch Partizipation am Arbeitsmarkt. Der Partizipation am Arbeitsmarkt kommt dabei gleich mehrere Funktionen zu.

Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow entwickelte 1943 eine Pyramide der menschlichen Bedürfnisse. So sind als Grundbedürfnisse die physiologischen Bedürfnisse (Essen,

Trinken, Unterkunft) und die eigene Sicherheit (sicheres Einkommen, materielle Grundversorgung, Gesundheit) anzusehen. In der Hierarchie folgen nun soziale Bedürfnisse (sozialer Kontakt, Liebe) und Wertschätzung und zuletzt die eigene Selbstverwirklichung (vgl. Maslow 1943: 370–396).

Die Partizipation am Arbeitsmarkt trägt gleich zur Befriedigung von mehrerer dieser Bedürfnisse bei. Die Bedürfnisse nach physiologischer Grundversorgung und nach Sicherheit werden durch einen festen Arbeitsplatz mit eigenen Einkommen sichergestellt. Gleichzeitig trägt der soziale Kontakt am Arbeitsplatz einen Teil zur Befriedigung der sozialen Bedürfnisse bei. Auch die Bedürfnisse der Anerkennung und Selbstverwirklichung werden auf der Arbeit befriedigt. Und zuletzt kann insbesondere die mit einem festen Einkommen einhergehende Autonomie für eine Menschen mit Behinderung einen großen Beitrag zur eigenen Selbstverwirklichung leisten. Kein anderer Lebensbereich als der Arbeitsplatz ist daher wichtiger für die Befriedigung von Bedürfnissen eines Menschen und seiner Teilhabe an der Gesellschaft. Die Befähigung von Menschen mit Behinderung zur Partizipation am Arbeitsmarkt leistet aus diesem Grund einen essenziellen Beitrag zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse.

Dass es hier weiter großen Handlungsbedarf gibt, zeigt die obengenannte Tatsache, dass im Jahr 2019 die Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung um 25% niedriger liegt, als von Menschen ohne Behinderung.

Bezogen auf die ‚disadvantage cluster‘ wird hierdurch deutlich, dass Menschen mit Behinderungen auf dem Arbeitsmarkt bis heute große Nachteile erfahren. Die Partizipation am Arbeitsmarkt ist dabei, wie gezeigt, nicht bloß das Verdienen des eigenen Unterhalts, sondern trägt zu vielen Bedürfnissen eines Menschen bei z.B. zu seinen sozialen Kontakten. Der schlechtere Zugang zum Arbeitsmarkt ist daher ein ‚disadvantage cluster‘ für Menschen mit Behinderung: ein Ausgangspunkt für viele Nachteile, die sie in der Gesellschaft erfahren. Maßnahmen zur Integration in den Arbeitsmarkt (wie diBAAss) sind deshalb ein essenzieller Bestandteil guter Sozialpolitik für Menschen mit Behinderungen. Sie statten einen Menschen nach dem Befähigungsansatz mit einem größeren Fähigkeitenpotenzial aus und lösen so das ‚disadvantage cluster‘ auf.

Einordnung des diBAss-Projektes in den Befähigungsansatz und ethische Bewertung

Um nun genauer analysieren zu können, welche Stellung das diBAss-Projekt innerhalb des Befähigungsansatz einnimmt, sollen zuerst die individuellen Umwandlungsfaktoren, namentlich das Zusammenspiel der persönlichen, gesellschaftlichen und umgebungsbedingten Faktoren, genauer beleuchtet und der Befähigungsansatz für Menschen mit Behinderungen an dieser Stelle erweitert werden.

Zuerst soll zu diesem Zweck eine Unterscheidung der individuellen Umwandlungsfaktoren gemacht werden, in jene, welche einen direkten Einfluss auf das Befähigungsset eines Menschen mit Behinderung und jene, die das Befähigungsset indirekt beeinflussen. Direkt wird das Befähigungsset eines Menschen mit Behinderung von dem Zusammenspiel von seinen persönlichen Faktoren, beispielsweise seinen Charaktereigenschaften und seiner physischen oder psychischen Einschränkungen, und den Umgebungsfaktoren, beispielsweise Hilfestellungen, beeinflusst. Indirekt beeinflussen die gesellschaftlichen Faktoren, wie gesellschaftliche Normen, das Befähigungsset eines Menschen mit Behinderung.

An der folgenden Abbildung lässt sich zeigen, dass das diBAss-Projekt auf die umgebungsbedingten Faktoren einwirkt, welche wiederum auf das Befähigungsset eines Menschen einwirken. Gleichzeitig entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf aus dem vergrößerten Befähigungsset eines Menschen mit Behinderung und den gesellschaftlichen Normen. Illustrieren lässt sich dies gut an einem der fiktiven Szenarien bzw. Personas, anhand derer das diBAss-Projekt entwickelt wurde:

„Jenny ist 35 Jahre alt, freundlich, offen und motiviert bei der Arbeit. Sie besitzt eine Intelligenzminderung leichten Grades. Zu selbstständigen Arbeiten ist sie zumindest vorübergehend sehr gut in der Lage. Wird ihre Arbeit zeitlich unterbrochen, benötigt sie jedoch einige unterstützende Hinweise, um wieder in den Arbeitsprozess hineinzufinden. [...] Jenny kann einfach formulierte, geschriebene Informationen gut verstehen und in Handlungen umsetzen. In einer Kantine werden täglich zwischen 50 und 100 Personen verköstigt. [...] Nachdem Jenny zunächst für das Abräumen von benutztem Geschirr zuständig war und dies sehr gut gemeistert hat, bietet sich ihr nun die Möglichkeit, eine neue Aufgabe zu bekommen. Diese sieht vor, dass sie an der Essensausgabe die Mahlzeiten portioniert. Jenny ist sehr motiviert, diese neue Aufgabe zu übernehmen. Mit

Hilfe einer Einarbeitung, welche durch ihre Betreuerin Heike begleitet wird, lernt Jenny, wie die einzelnen Komponenten auf dem Teller angeordnet sein müssen und welche Portionsgrößen angemessen sind. [...]. Um Jenny bei diesen Herausforderungen zu unterstützen, wurde ihr ein digitaler Assistent auf einem mobilen Endgerät bereitgestellt“ (TU Ilmenau 2020: 12 & 26).

Jennys Befähigung, die Essenausgabe zu erlernen werden hier zum einen von ihren persönlichen Faktoren beeinflusst, bzw. diese sind dafür unabdingbar. Jennys hohe Motivation und ihre Lernbereitschaft sind beispielsweise essenziell für das Erlernen der neuen Tätigkeit. Auf der anderen Seite erschweren Jennys Konzentrationsschwäche und ihre leichte Intelligenzminderung das Erlernen der neuen Tätigkeit. Jenny ist nichtsdestotrotz in der Lage, die neue Fähigkeit zu erlernen, wenn sie dabei Unterstützung aus ihrer Umgebung erhält. Dieser umgebungsbedingte Faktor ist in diesem Fall Jennys Betreuerin Heike und der digitale Assistent (diBAss). Jennys Befähigung zum Erlernen der Essenausgabe ist somit ein Zusammenspiel aus ihren eigenen Fähigkeiten und den Umgebungsfaktoren, die ihre kognitiven Einschränkungen durch Hilfestellungen und technische Unterstützung ausgleichen.

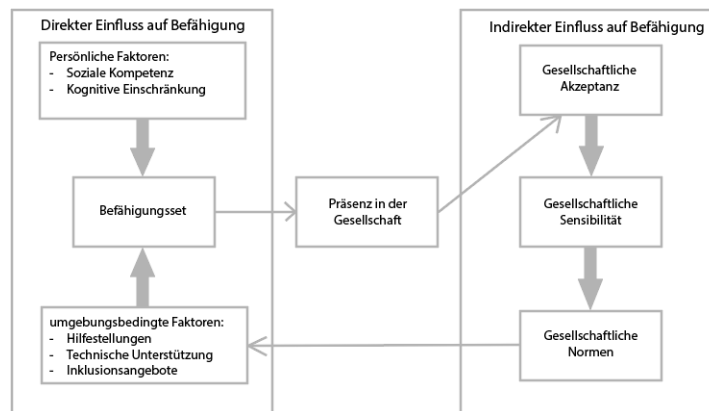


ABBILDUNG 2: WIRKEN VON DIBASS IM BEFÄHIGUNGSANSATZ (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG)

Jennys gesteigertes Befähigungsset durch den digitalen Assistenten und daraus resultierende bessere Integration in den Arbeitsmarkt führt zu einer gesteigerten Präsenz in der Gesellschaft und erhöhten Berührungspunkten mit ihr (Essensausgabe). Studien zeigen, dass die höhere Präsenz von Menschen mit Behinderungen und ihre gesteigerte Emanzipation zum Beispiel an Schulen zu einer höheren ‚integrativen Bereitschaft‘ führt (vgl. Nickel 1999: 381). Des Weiteren ist es belegt, dass viele Arbeitgeber die erstmalige Einstellung eines Menschen mit Behinderung scheuen; jedoch Arbeitgeber, die bereits einmal einen Menschen mit Behinderung eingestellt haben, eine größere Bereitschaft dazu haben, dies erneut zu tun (vgl. Vornholt et al. 2013: 471). All dies deutet darauf hin, dass die Inklusion von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft Berührungängste abbaut, die Sensibilität der Gesellschaft steigert und schließlich in einer Veränderung der gesellschaftlichen Normen mündet. Dies wiederum kann die Verbesserung der umweltbedingten Faktoren für Menschen mit Behinderung, beispielsweise durch vermehrte Hilfsangebote, zur Folge haben. So ergibt sich der oben beschriebene selbstverstärkender Kreislauf aus verbesserten umgebungsbedingten Faktoren, größerem Befähigungsset und veränderten gesellschaftlichen Normen (siehe Abbildung). Zum Entstehen eines solchen Kreislaufs leistet diBAss einen wichtigen Beitrag, da es Hürden für die erstmalige Einstellung von Menschen mit Behinderung senkt, ihre Einsatzmöglichkeiten vergrößert und somit die Integration in den Arbeitsmarkt erhöht.

Der Endzweck des Befähigungsansatz nach Sen ist das Erlangen von Entscheidungsfreiheit. Durch das Entstehen des oben genannten Kreislaufs können Hilfestellungen und weitere Inklusionsangebote in weiteren Bereichen entstehen, beispielsweise in Berufszweigen, Freizeitangeboten, etc. Für einen Menschen mit Behinderung entstehen so mehr Befähigungsmöglichkeiten und somit eine Entscheidungsfreiheit (freedom of choice), welche Fähigkeiten sie erlernen möchten. So trägt das diBAss-Projekt also auch zu dem Endzweck eines Menschen im Befähigungsansatz bei: seiner Entscheidungsfreiheit. Weitergehend konnte gezeigt werden, dass diBAss durch die Steigerung des Befähigungsset eines Menschen mit Behinderung und die damit einhergehende besser Integration in den Arbeitsmarkt das ‚disadvantage cluster‘ Arbeit auflösen kann. Die Auswirkungen von diBAss für Nutzer*innen reichen daher weit über den Arbeitsplatz hinaus. diBAss folgt somit nicht nur dem Befähigungsansatz nach Sen, indem es Menschen mit Behinderung mit einem größeren Befähigungsset ausstattet, sondern folgt auch dem ‚declustering disadvantage‘- Ansatz, indem es mangelnde Partizipation von Menschen mit Behinderung als Ausgangspunkt für strukturelle Benachteiligungen bekämpft.

4. Werteabgleich

4.1 Werte des Projektes

Das diBAss-Projekt strebt eine Verbesserung der Selbstständigkeit, durch das Fördern emotionaler Stabilität, sozialer Kompetenz, Motivationsfähigkeit, Konzentrationsfähigkeit und dem verantwortungsbewussten Umgang mit sozialen Medien der Teilnehmer*innen, an.

In dem vorgehenden Kapitel wurde aufgezeigt, dass das diBAss-Projekt durch die verbesserte Integration von Menschen in den Arbeitsmarkt ihre Autonomie stärkt und ihre Partizipation an der Gesellschaft verbessert. Die Integration in den Arbeitsmarkt trägt dabei zu der Stillung der grundlegenden Bedürfnisse wie Grundversorgung, Sicherheit, sozialen Kontakt und Selbstverwirklichung bei und ist darum als eines das zentrale Mittel für eine erfüllendes Leben anzusehen. Verbesserte Umgebungsfaktoren wie diBAss führen dabei gleichzeitig zu mehr Befähigungen für Menschen mit Behinderungen und daraus resultierender größerer Entscheidungsfreiheit für Menschen mit Behinderung hinsichtlich ihrer Lebensgestaltung. Gleichzeitig kann diBAss durch die mit dem Projekt einhergehende steigende Präsenz von Menschen mit Behinderung in der Gesellschaft zu größerer Akzeptanz und Sensibilität der Gesellschaft für Menschen mit Behinderung führen.

4.2 Werte der Diakoneo

Diakoneo hat das verlässliche Begleiten und Unterstützen der Menschen in all ihren Lebenssituationen zum Ziel. Dabei arbeitet das Unternehmen „mit Überzeugung an einer friedlichen und inklusiven Zukunft, in der Menschlichkeit und Respekt [die] Gesellschaft prägen“ (Diakoneo 2022a).

Die zentralen Werte sind zudem auf der Bildmarke von Diakoneo, einem Kreuz mit drei Balken, zu erkennen. Hierbei steht der erste Balken für den lebenslangen Dienst am Menschen. Der zweite Balken stellt die Verbindung von diakonischer Tradition und moderner Innovation dar. Dies lässt sich ebenfalls bereits vom Namen ableiten, welcher mit Diak (griechisch: Dienst) für die christlichen Werte der unantastbaren Würde und der Liebe zu den Menschen, sowie mit neo (griechisch: neu) für Neugestaltung und Innovation, steht. Der dritte Balken des Kreuzes beschreibt schließlich sowohl den christlichen als auch den weltlichen Aspekt der Dienste von

Diakoneo (vgl. Haker et. al. 2021, Diakoneo 2022c). Die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen definiert Diakoneo speziell über die Werte Selbstbestimmung, Teilhabe, Individualität in der Unterstützung und Förderung der Eigenverantwortung (vgl. Diakoneo 2022b)

Da das Leitbild für die Arbeit mit Menschen mit Behinderung für einen Werteabgleich noch nicht weitreichend genug ist, wird hier zusätzlich Bezug auf das Leitbild für Senioren genommen. Auch Haker, Hereth, Hesse und Kradisch (2021) haben dieses Leitbild in ihrer vorausgehenden Arbeit zur Corporate Digital Responsibility bereits als allgemeines Pflegeleitbild angenommen. Hierbei konnten acht zentrale Werte herausgearbeitet werden, die gemeinsam das Wort Diakonie bilden: Diversität, Innovation, Autonomie, Kompetenz, Offenheit, das Aufweisen nationaler Standards, ein integriertes Managementsystem sowie Engagement (vgl. Diakoneo 2021). Im Weiteren sollen nun die vier Werte – Selbstbestimmung, Teilhabe, Individualität und Eigenverantwortung – aus dem Leitbild für die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen sowie die oben genannten acht Werte aus dem allgemeinen Pflegeleitbild mit dem diBAss-Projekt abgeglichen werden.

4.3 Abgleich des Projektes mit den Werten der Diakoneo

Voraussetzung einer erfolgreichen CDR ist ihr zentrales Bestehen in allen intrinsischen und externen Aspekten des Unternehmens. Daher muss im Folgenden untersucht werden, wie sich die Umsetzung des diBAss-Projekts in das vorgestellte Wertesystem der Diakoneo eingliedern lässt. Der Wert der Selbstbestimmung ist durch die Förderung der Autonomie und der Möglichkeit des selbstständigen Arbeitens in das Projekt implementiert. Die gesteigerte Teilhabe konnte explizit im Projekt festgestellt werden (siehe Kapitel 5.1). Auch die Individualität ist durch die Möglichkeit des individuellen Anpassens der App an die Nutzerinnen gegeben. Als letzter Punkt des Leitbilds für die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen wird auch die Eigenverantwortung gesteigert, indem die Selbstständigkeit, die Entscheidungsfreiheit sowie der verantwortungsbewusste Umgang mit digitalen Medien durch das Projekt gefördert werden (siehe ebd.).

Ebenfalls können die acht Werte, die das Fundament des Pflegeleitbilds von Diakoneo bilden, durch das Projekt erfüllt werden. Explizit aufzufinden sind vor allem die Werte der Autonomie, Innovation und das Aufweisen nationaler Standards. Ausgeklammert werden die Werte der

Offenheit, der Kompetenz und des integrierten Managementsystems, da diese sich auf Unternehmensführungsbereiche und die professionelle Begleitung des Sterbeprozesse beziehen und somit nicht die Werte beschreiben, die unmittelbar die Nutzerinnen der App betreffen (siehe Kapitel 6.2). Durch vermehrte Möglichkeiten des selbstständigen Arbeitens, Entscheidungsfreiheit, Selbstverwirklichung und weniger Angewiesenheit auf die Betreuung wird primär der Wert der Autonomie gefördert. Durch das Einsetzen digitaler Medien verschreibt sich Diakoneo weiterhin dem Wert der Innovation, welcher das Betreuungspersonal entlasten, neue Perspektiven für die Arbeit in externen Arbeitsplätzen und mehr Selbstständigkeit im Arbeitsalltag schafft. Ebendiese Innovation dient auch dem Gerecht werden der nationalen Standards sowie die Kooperation mit der Technischen Universität Ilmenau, M.I.T e-Solutions GmbH, Livingsolids GmbH und der Förderung durch das BMBF. Kulturelle oder religiöse Diversität werden zwar durch die Projektbeschreibung nicht explizit genannt, jedoch tritt auch kein impliziter Konflikt des Projekts mit diesem Wert auf. Erwähnenswert ist in diesem Kontext zudem das Fördern der Individualität durch die Möglichkeit der Anpassung der App an die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen jedes Individuums und die Möglichkeit des Erweiterns des Einsatzbereiches bei Zielgruppen ohne Behinderungen. Auch die Werte Offenheit und Engagement können implizit im Projekt wiedergefunden werden.

Das Bestehen der CDR von Diakoneo in dem diBAss-Projekt konnte somit bestätigt werden. Während das Übereinstimmen zwischen den Werten des Unternehmens und seinen Projekten ein erster wichtiger Schritt für eine erfolgreiche CDR ist, sollten darüber hinaus auch unternehmensunabhängige, universelle Werte, welche eine Grundlage für nationale Standards bieten könnten, in Pflegeprojekten erfüllt sein.

4.4 Abgleich der Werte des Projektes mit dem MEESTAR Modell

Vor dem Hintergrund einen solchen ethischen Rahmen für Digitalisierungsprojekte, welche dem Erleichtern des Alltags pflegebedürftiger Personen dienen sollen, zu schaffen, wurde 2012 aus einer Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) ein Modell zur ethischen Evaluation sozio-technischer Arrangements (MEESTAR) entwickelt (vgl. Manzeschke 2015: S. 318 f.). Weiter ergänzen lässt sich das zu erfüllende Wertebild des diBAss-Projekts daher durch die Richtlinien des MEESTAR Modells. Wie Abb. 3 zu entnehmen ist, werden Digitalisierungsprojekte durch das MEESTAR Modell entlang drei Achsen reflektiert:

- Dimensionen moralischer Betroffenheit (obere Würfelseite)
- Ebene der Beobachtung/Perspektive (rechte Würfelseite)
- Stufe der moralischen Bewertung (vordere Würfelseite)

In der ersten Ebene werden die Projekte hierbei anhand von sieben Dimensionen bewertet: Fürsorge, Selbstbestimmung, Sicherheit, Gerechtigkeit, Privatheit, Teilhabe und Selbstverständnis. Da drei dieser Werte – Fürsorge, Teilhabe, Selbstbestimmung – vom BMBF, welches auch das diBAss Projekt finanziell gefördert hat, festgelegt wurden, besteht eine besondere Relevanz für eine Konsistenz und somit für das Erfüllen dieser Werte durch das Projekt (vgl. Weber 2015: 247–262).

Die zweite Ebene wird durch die verschiedenen Perspektiven aus Sicht des Individuums, der Organisation, die das Digitalisierungsprojekt anbietet, und der Gesellschaft definiert. Durch die Vielfalt der Perspektiven sollen die „unterschiedlichen und teilweise sogar kollidierenden Erwartungen involvierter Stakeholder wahrgenommen werden und durch den offengelegten Interessenkonflikt eine, von allen akzeptierte, Lösung gefunden werden“ (Haker et al. 2021: 22). Die individuelle Perspektive legt hierbei besonderen Fokus auf die soziotechnischen Arrangements der involvierten Personen sowie auf die Berücksichtigung des Endnutzers und des Betreuungspersonals. Ziel ist es, herauszufinden, welche Aspekte der Nutzung und Interaktion zwischen Mensch und technischem System die beteiligten Personen in welcher Weise betreffen und ob sie potenziell einen moralischen oder ethischen Konflikt darstellen können (vgl. Manzeschke 2015: S. 320 f.). Die organisatorische Perspektive identifiziert die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern und die damit verbundenen moralischen Fragestellungen. Die gesellschaftliche Perspektive dient schließlich der Erkennung ethisch problematischer Handlungskonsequenzen für den Fall, dass das Assistenzsystem zu einem nationalen Standard und somit flächendeckend eingesetzt wird. Hierbei ist auch die Vernetzbarkeit mit anderen technischen Produkten und Verfahren zu berücksichtigen (Haker et al. 2021: 22).

Das MEESTAR Modell ermöglicht somit die Früherkennung ethischer Aspekte in dem Entwicklungsprozess der Digitalisierungsprojekte und schafft dadurch zum einen den relevanten ethischen Rahmen für den Umgang mit diesen Systemen aber fördert zeitgleich auch die Nutzerakzeptanz und senkt die Markteintrittsbarrieren (vgl. Haker et al. 2021: 20). „MEESTAR setzt auf ein Bewertungssystem innerhalb der Diskursethik. Um dieses in seiner jetzigen Funktion zu nutzen, müssen die Werte klar einschätzbar sein. Die christlichen Werte der Diakoneo sollten Grundlage für konkret anwendbare Werte sein“ (Haker et.al. 2021: 23).

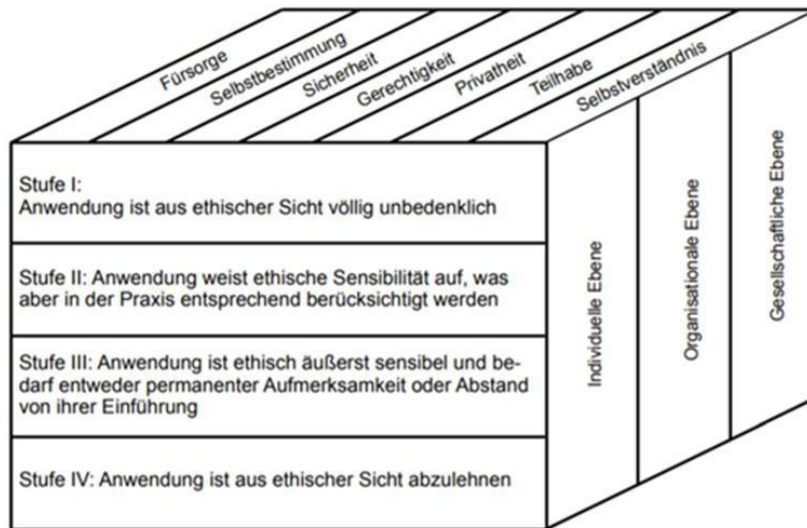


ABBILDUNG 3: MEESTAR-MODELL (QUELLE: MANZESCHKE 2015)

Im Weiteren kann das Projekt nun den Abstufungen von „unbedenklich“ (Stufe I) bis „abzulehnen“ (Stufe IV) der sieben Werte – Fürsorge, Selbstbestimmung, Sicherheit, Privatheit, Gerechtigkeit, Teilhabe und Selbstverständnis – zugeordnet werden. Wie eine detaillierte Einstufung erfolgen kann, wird durch Haker et. al. (2021) beschrieben. Jedoch lässt sich grundsätzlich sagen, dass keine Konflikte zwischen dem Projekt und den angestrebten Werten durch das MEESTAR-Modell auftreten. Die Werte Sicherheit, Gerechtigkeit und Teilhabe konnten explizit in dem Projekt identifiziert werden (siehe Kapitel 5.1). Auch der Wert der Selbstbestimmung ist durch die Förderung der Autonomie und Selbstständigkeit (siehe ebd.) in dem Projekt enthalten. Haker et. al. (2021) haben zudem bereits die Relevanz der Selbstständigkeit neben Privatheit und sozialer Gerechtigkeit herausgearbeitet. Es wäre daher förderlich das Leitbild der Diakoneo und auch des diBass Projekts auch explizit um diesen Wert zu erweitern. Bei dem Wert der Privatheit treten ebenfalls keine Komplikationen auf. Zwar werden die Daten zu den Einschränkungen der Nutzerinnen in der App hinterlegt, um diese individualisieren zu können, jedoch werden hierbei keine Trade-off Problematiken deswegen ersichtlich. Auch die Förderung des Selbstverständnisses kann man implizit durch die explizite Förderung der individuellen Fähigkeiten, der Autonomie, Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung als erfüllt sehen.

5. Ethische Bewertung

5.1 Kritik an Werkstätten für Menschen mit Behinderungen, Vermittlungsquote und Fachkräftemangel

Den Vorstellungen des Projekts und dem Abschlussbericht können zwei zentrale ökonomische Motivationspunkte entnommen werden: Zum einen soll mithilfe des Projekts eine erhöhte Vermittlung der Menschen mit Behinderung von dem zweiten Arbeitsmarkt in den ersten Arbeitsmarkt stattfinden. Zum anderen soll mithilfe ebendieser Vermittlung und dem Fokus auf den sozialen Dienstleistungsbereich und der Hauswirtschaft dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Diese beiden Aspekte sollen im Folgenden genauer untersucht werden. Im Anschluss wird auch auf die Sorge der technischen Unterwanderung durch die zunehmende Digitalisierung und den technischen Stand als Kriterium für Teilhabe eingegangen.

Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) stehen häufig in der Kritik, vor allem, weil die Entlohnung mit durchschnittlich 1,35 Euro pro Stunde zu niedrig und die Vermittlungsquote auf den allgemeinen Arbeitsmarkt seit Jahren mit unter einem Prozent gering sei (vgl. MDR 2021). Dabei gehört es zur Pflichtaufgabe der Werkstätten, die Vorbereitung und den Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu fördern (§ 58 Abs. 2 Nr. 3 SGB IX).

Die diBAss-App kann nun an dieser Stelle eine Brückenfunktion einnehmen und den Menschen zu Befähigung und Teilhabe verhelfen. Getestet wurde die App zwar ausschließlich in der Werkstatt Bruckberg, jedoch kann die App vielfältig und überall im Arbeitsalltag eingesetzt werden und soll spezifisch zum Übergang zu externen Arbeitsplätzen verhelfen (vgl. diBAss-Abschlussbericht 2021). Auch das Potenzial der Ausweitung des Tools ist groß, da es nicht nur im Hauswirtschaftssektor verwendet werden, sondern auf jeden Bereich angepasst werden kann.

Das Potenzial für diese Befähigung durch das Projekt wurde festgestellt. Bisher gibt es jedoch noch keine konkreten Daten dazu, inwiefern die App die Vermittlungsquote erhöhen kann. Der Lernzielkatalog in der App kann hierbei als Anhaltspunkt dienen, um konkrete Ziele zu identifizieren, deren Förderung einen Übergang möglich machen kann. Um in weiteren Untersuchungen herauszufinden, inwiefern diBAss zum Übergang auf den ersten Arbeitsmarkt verhilft, bräuchte man nun eine Vergleichsgruppe und eine längerfristige Beobachtung der Vermittlungsquoten in der Gruppe mit- und der Gruppe ohne Nutzung der diBAss-App.

Jedoch ist aus der Kritik an den WfbM, nicht zwangsläufig zu schließen, dass eine höhere

Vermittlungsquote automatisch mehr Inklusion bezwecken würde. Abgesehen von den zu geringen Möglichkeiten des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt fallen, einmal dort angekommen, viele sicherheitsgebende Faktoren der WfbM weg. So ist der Lohn auf dem ersten Arbeitsmarkt, ohne die in WfbM zugesicherte Grund-Sicherung und Übernahme der Fahrtkosten, noch immer sehr niedrig. Zudem fallen Unterstützungsangebote und die Assistenz weg (vgl. Palleit 2016: 1). Des Weiteren ist der allgemeine Arbeitsmarkt häufig nicht barrierefrei und die Menschen mit Behinderung erfahren Diskriminierung. Zwar sieht die UN-BRK vor den Arbeitsmarkt inklusiver zu gestalten und die WfbM schrittweise abzuschaffen, aber noch ist der Arbeitsmarkt weit davon entfernt inklusiv zu sein (vgl. ebd.). Daher wäre es nicht der richtige Ansatz des Zweckes wegen die Vermittlungsquote zu erhöhen, solange der Arbeitsmarkt noch nicht an Menschen mit Behinderung angepasst ist. Digitalisierungstools wie diBAss haben daher erst einmal die Kompetenzentwicklung und Lernfortschritte des Individuums zum Ziel.

Der zweite zu untersuchende Aspekt, ist die Motivation mithilfe des Projekts dem Fachkräftemangel entgegenwirken zu wollen, indem der Fokus auf dem sozialen Dienstleistungsbereich und dem Hauswirtschaftssektor gelegt wird. Zu fragen ist hier, ob die gewinnorientierte Motivation des Projekts problematisch ist und die Nutzerinnen in ihren Perspektiven einschränkt oder diese in unattraktivere Arbeitsbereiche abschiebt. Zwar ist die Motivation des Projekts ökonomisch begründet, dennoch ist ein klarer Mehrwert für die Nutzerinnen der App nicht abzustreiten. Durch eine utilitaristische Perspektive lässt sich hier der Mehrwert beider Gruppen. Der, der durch den ökonomischen Profit entsteht sowie der pädagogische Mehrwert, der hier für die Zielgruppe, unabhängig von diesem ökonomischen Hintergrund, entsteht. Die diBAss-App führt in manchen Fällen überhaupt erst dazu, dass Menschen dazu befähigt werden, in den Werkstätten zu einem höheren Grad autonom arbeiten zu können. Als Beispiel hierfür dient eine Person, deren kognitive Einschränkung einer extrem verkürzten Erinnerungszeit besteht. Dieser Person müssten die Arbeitsschritte in kurzen Abständen wiederholt erklärt werden, was die bestehenden Kapazitäten des Betreuungspersonals überschreiten würde. Jedoch ist es leicht möglich diese wiederholte Erklärung der Arbeitsschritte in die App zu integrieren. Zudem ist die App, wie bereits erwähnt, auch außerhalb der angestrebten – und für den Fachkräftemangel relevanten- Bereiche einsetzbar.

5.2 Technische Veränderungen

Ein weiterer genereller Sorgenpunkt, ausgelöst durch die zunehmende Digitalisierung in der Wirtschaft, ist die technische Unterwanderung und die Gefahr des Arbeitsplatzverlusts für die Arbeitnehmerinnen, in diesem Fall das Betreuungspersonal in den Werkstätten. Das diBAss-Projekt kann dieser Kritik in zwei Punkten begegnen. Zum einen muss bei Digitalisierungsprojekten immer die Frage gestellt werden, ob die Digitalisierung gegenüber den Mitarbeiter*innen kollaborativ oder ersetzend ist. Die diBAss-App kann hierbei keine Betreuung übernehmen, die das Betreuungspersonal ersetzen würden, sondern dient der Entlastung des Betreuungspersonals in den Werkstätten bei Personen mit einem sehr schweren Behinderungsgrad. Auch hier ist wieder das Beispiel der Person mit einer stark beeinträchtigten Erinnerungsfähigkeit anzuführen. Gleichzeitig kann die App bei Menschen mit einem weniger schweren Behinderungsgrad zu weniger Betreuungsbedarf führen. Dies würde jedoch nicht das Kürzen des Betreuungspersonals zur Folge, sondern die Menschen mit Behinderung dazu befähigen, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, auf dem es diese Betreuungsmöglichkeit nicht gibt, zu gelangen. Als zweiter Punkt muss angemerkt werden, dass Bereiche die Auflagen unterliegen, nicht technisch unterwandert werden können. Werkstätten unterliegen durch den Pflegeschlüssel grundlegenden Auflagen, die die Anzahl des Betreuungspersonals im Verhältnis zu den zu betreuenden Personen vorgeben. Im Arbeitsbereich liegt dieser bei 1:12 (§9 Abs. 3 WVO). Das Personal kann hier also nicht aufgrund von Digitalisierungsprozessen ohne weiteres ersetzt werden und Arbeitsplätze nicht wegfallen.

Im weiteren Vorgehen der App soll der Umgang der Beschäftigten mit den digitalen Medien weiter getestet werden. Hierfür müssen allerdings noch die technischen Voraussetzungen in der Werkstatt ausgebaut werden. In diesem Kontext ist auch anzumerken, dass, insbesondere mit der schnell fortschreitenden Digitalisierung, unter dem Ziel einer verbesserten Teilhabe immer auch der technische Stand in den Werkstätten und den Wohnheimen für Menschen mit Behinderungen zu überprüfen ist. Dieser ist in vielen WfbM und in den Wohnheimen für Menschen mit Behinderungen noch unzureichend. Manchmal sind die Einrichtungen noch immer nicht mit WLAN oder ausreichend digitalen Medien ausgestattet. Neben der ausbaufähigen Ausstattung haben Menschen mit Behinderungen auch aus anderen Gründen keinen uneingeschränkten Zugang zu Internet und digitalen Medien. Zum einen sind digitale Medien teuer und durch die niedrige Entlohnung können viele sich diese nicht leisten. Des Weiteren sind viele Webseiten und Texte im Internet nicht barrierefrei aufgebaut und formuliert (vgl. Lebenshilfe Berlin 2022)

6. CDR-Kodex über Digitalisierung in Verbindung mit Inklusion

Der Corporate Digital Responsibility-Kodex ist die erste Richtlinie im deutschsprachigen Raum, die konkrete Handlungsfelder und Prinzipien für Unternehmen benennt, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auch im digitalen Raum gerecht zu werden. Der Kodex formuliert 9 Prinzipien und Zielsetzungen, um eine verantwortungsvolle Umsetzung der Digitalisierung in deutschen Unternehmen zu gewährleisten. Gemeinsam mit dem Bundeswirtschaftsministerium haben die fünf Unternehmen Deutsche Telekom, ING Deutschland, Otto Group, Telefónica Deutschland und Zalando die Corporate Digital Responsibility Initiative gegründet und den Kodex formuliert. Alle Mitglieder dieser Initiative verpflichten sich den Leitlinien zu folgen und sie einzuhalten. Die Initiative definierte fünf Handlungsbereiche, in denen der Kodex Fortschritte bringen soll und Orientierung bietet.

So steht der Umgang mit Daten im Fokus, um eine Art Vertrauenskrise der Konsumentinnen zu verhindern. Der bewusste Umgang mit Daten ist eine Voraussetzung eines verantwortungsvollen Handelns im digitalen Raum und kann darüber hinaus ein Wettbewerbsvorteil gegenüber Kundinnen mit einem starken Bewusstsein für Datensicherheit und Privatsphäre sein. Daneben soll der Mensch im Prozess der Digitalisierung mithilfe von Bildung über die verschiedenen Veränderungen informiert und geschult werden. Die Veränderungen in diesem Wandel erfordern den Einsatz von endlichen Ressourcen und Energie, was zu Umweltschäden und Belastungen für den gesamten Planeten führen kann. Dabei können die entstehenden Technologien aber auch Einsparungen des bisherigen Energie- und Ressourcenverbrauch erreichen, wenn sie intelligent und zielgerichtet eingesetzt werden. Wird der digitale Wandel verantwortungsvoll gestaltet, können die Unternehmen damit also auch einen positiven Beitrag zum Klima- und Ressourcenschutz leisten. Die Einbindung der Angestellten ist ein weiteres Handlungsfeld und wurde als Schlüssel zum Erfolg des digitalen Wandels identifiziert. Mitarbeiterinnen müssen über Weiterbildungsprogramme und ähnliches gefördert und qualifiziert werden. Abschließend nennt die CDR-Initiative ein Handlungsfeld, das vor allem für die weitere Untersuchung des diBAss-Projekts der Diakoneo relevant ist. Digitalisierung soll Inklusion fördern, indem sichergestellt wird, dass durch den Prozess keine Gruppen systematisch ausgeschlossen werden. Dazu sollen Unternehmen „Zugangshürden abbauen und Lösungen zur Unterstützung der Teilhabe fördern“ (CDR-Kodex 2022).

Der CDR-Kodex identifiziert die neun Prinzipien gesellschaftliche Grundwerte, Menschenzentrierung, Schaffung von Nutzen, Vermeidung von Schäden, Autonomie, Fairness, Transparenz, Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit, die erfüllt werden müssen, damit die Digitalisierung in den Unternehmen verantwortungsvoll gestaltet werden. Wenn wir die digitale Assistenz diBAss betrachten und bewerten wollen, ist ein Abgleich mit diesen Prinzipien sinnvoll, um den Nutzen im Handlungsbereich Inklusion zu verstehen und das Projekt auf eine verantwortungsvolle Umsetzung zu prüfen. Gesellschaftliche Grundwerte wie Demokratie, Freiheit, soziale Marktwirtschaft und dem Gleichbehandlungsgrundsatz sollen, nach dem ersten Prinzip des CDR-Kodex, bewahrt und gefördert werden. Das Projekt adressiert nur indirekt die Werte, die der Kodex namentlich nennt, aber fördert die Werte Teilhabe und Inklusion. Das besondere hier ist, dass die Applikation nicht entwickelt und gestaltet wurde, um diesem Prinzip gerecht zu werden, sondern das ausgeschriebene Ziel der Entwicklung und des gesamten Projekts ist es die Werte Teilhabe und Inklusion zu fördern. Anders als beim digitalen Wandel in anderen Unternehmen ist der Schutz der genannten Werte nicht eine Nebenbedingung des digitalen Assistenten, sondern die Förderung von Teilhabe und Inklusion sind zugleich Ausgangspunkt und Ziel des Projektes. Die Anwendung kann sich nicht auf Grundlage von Effizienzsteigerungen oder der digitalen Umsetzung analoger Prozesse rechtfertigen, da ein neuer Prozess geschaffen wird. Dabei handelt es sich nicht um die Assistenz von Menschen mit Behinderung an ihren Arbeitsplätzen, sondern um eine Assistenz, die keine betreuende menschliche Arbeitskraft benötigt. Auch wenn die Assistenz bei Problemen oder Schwierigkeiten die Kontaktaufnahme zu Betreuerinnen ermöglicht und unterstützt, ist sie dafür entwickelt, dass die Anwenderinnen auch ohne Menschen unterstützt werden können. Somit kann man von einem autonomen digitalen Prozess sprechen, bei dem kein menschlicher Eingriff notwendig ist. Dieser neu geschaffene digitale Prozess legitimiert sich ausschließlich auf Basis einer Förderung der Werte Inklusion und Teilhabe.

Daneben soll die Digitalisierung laut CDR-Kodex menschenzentriert sein. diBAss schafft es durch seine Entwicklung, die sowohl direkt auf die Anwenderinnen und deren Betreuerinnen zugeschnitten wurde, als auch von ihren Einschätzungen und ihrem Feedback profitierte, den Menschen durchweg im Mittelpunkt stehenzulassen.

Außerdem schafft das Projekt durch diese Ausrichtung und dem klaren Ziel den Menschen zu helfen einen Nutzen. Zumindest in der Theorie soll der digitale Assistent Menschen mit kognitiven Einschränkungen bei ihrer Arbeit unterstützen. In der Pilotphase wurde die Anwendung

in der Werkstatt für Menschen mit Behinderung der Diakoneo KdöR in Bruckberg getestet. Dabei konnte der Abschlussbericht keine eindeutigen Ergebnisse zu dem Nutzen der Anwendung geben. Dennoch werden erste Hinweise auf einen positiven Einfluss auf das ausgeschriebene Ziel, die Menschen von dem zweiten auf den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln, beschrieben. Die wertgeleitete Entwicklung ist direkt darauf ausgerichtet Nutzen zu schaffen und Schaden zu vermeiden. Beide Prinzipien, die Nutzenschaffung und Schadenvermeidung, sind aus Sicht der Anwendung selbst erfüllt. Welche Effekte die Nutzung der Arbeit durch die Zielgruppe entfaltet, muss jedoch in der Anwendungsphase abschließend geklärt werden. Das fünfte Prinzip des CDR-Kodex ist, die Autonomie der Verbraucherinnen zu bewahren. So soll bereits bei der technischen Entwicklung von digitalen Lösungen die Selbstbestimmung der späteren Nutzer mit einbezogen werden. Besonders durch die Zielgruppe des Projektes, Menschen mit kognitiven Einschränkungen, ist dieses Prinzip ein sensibles Thema. Menschen mit einer kognitiven Einschränkung sind oftmals auch in ihrer Selbstbestimmung aufgrund ihrer Behinderung eingeschränkt. Das Prinzip Fairness ist im CDR-Kodex als die Stärkung der Teilhabe und als die Verbesserung des Zugangs zur Digitalisierung bezeichnet. Des Weiteren sollen dabei keine Verbraucherinnen diskriminiert werden. Das Projekt diBass zielt neben der Vermeidung von Diskriminierung auch auf die Förderung von Gleichberechtigung, Inklusion und Teilhabe ein. Somit verhindert das Projekt nicht nur negative Konsequenzen auf die Anwenderinnen, sondern soll aktiv die genannten Werte fördern.

Das siebte Prinzip des Kodex ist Transparenz zu schaffen, indem verständlich über die Funktionsweisen und Effekte der Technologien informiert wird. Durch die Veröffentlichungen wie den Abschlussbericht, Vorhabenbeschreibungen und Booklets, aber auch Fachvorträge über das Projekt, schaffen die Technische Universität Ilmenau, Diakoneo KdöR und ihre Partner diese Transparenz.

Das achte Prinzip Verantwortlichkeit bedeutet, dass die Gestaltung und Nutzung zu jeder Zeit durch einen Menschen verantwortet wird. Durch das modulare Framework des Projektes ist die Anpassung der Anwendung an die speziellen Bedürfnisse des Menschen mit Behinderung notwendig und sie orientiert sich aus einer Bedarfsanalyse der Anwenderinnen und Betreuerinnen. Somit liegt die Verantwortlichkeit für die gesamte Anwendung immer in den Händen von Betreuerinnen oder den Entwicklerinnen und es besteht keine Lücke in der Verantwortung.

Zuletzt nennt der CDR-Kodex das Prinzip Nachhaltigkeit. Demnach soll die Digitalisierung in den Unternehmen zu den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen

beitragen, indem sie ressourcenschonend und sozial gerecht entwickelt wird. Von den 17 SDGs adressiert das diBAss-Projekt gleich mehrere. Bereits das erste Ziel ‚Keine Armut‘ kann potenziell durch die Inklusion von Menschen mit kognitiven Einschränkungen in den Arbeitsmarkt unterstützt werden. Die Betroffenen können idealerweise durch die Anwendung neuer Arbeitsschritte erlernen und durchführen, sodass sie entweder den ersten Arbeitsmarkt erreichen oder den zweiten Arbeitsmarkt betreten können. Sie können sich damit ein stetiges Einkommen sichern und sich in bestimmten Fällen vor Armut schützen oder ihr entkommen. Zwar sind Menschen mit Behinderung auf dem zweiten Arbeitsmarkt in den meisten Fällen auf Grund der geringen gezahlten Löhne weiter auf staatliche Unterstützung angewiesen. In Werkstätten für Menschen mit Behinderungen liegt der monatliche Durchschnittslohn bei gerade einmal ca. 220€ (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2021: 47 f.). Nichtsdestotrotz kann davon ausgegangen werden, dass die digitale Assistenz durch die angestrebte Inklusion in den Arbeitsmarkt, Menschen potenziell helfen kann, der Armut zu entkommen. Das dritte Ziel ist Gesundheit und Wohlergehen. Wie weiter oben dargelegt wurde, trägt die Integration in den Arbeitsmarkt über mehrere Ebenen zu den Grund- und Sozialbedürfnissen eines Menschen und damit auch zu seinem Wohlergehen bei. Das Ziel wird deshalb durch diBAss adressiert. Ein weiteres Ziel ist hochwertige Bildung. Es wird bereits durch die Zielsetzung des Projekts, eine digitale Lernassistenz zu erstellen, adressiert. Das achte Ziel ist eine menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum zu schaffen. Genauer geht es um die „Ausgestaltung einer zukunftsfähigen Ökonomie als Garant für gesellschaftlichen Wohlstand, an dem alle Menschen teilhaben“. Auch dieses Ziel ist bereits durch den Wert Teilhabe in der Zielsetzung verankert und darüber hinaus auch Teil des Grundes, warum das Projekt überhaupt entstanden ist. Das Ziel ‚Weniger Ungleichheit‘ ist durch die angestrebte Inklusion von benachteiligten Menschen in den Arbeitsmarkt erfüllt. Das siebzehnte Sustainable Development Goal sind Partnerschaften zur Erreichung der Ziele. Darunter fallen auch Entwicklungspartnerschaften von privaten Unternehmen zur Erreichung der anderen Ziele. Durch die Kooperation der Diakoneo KdöR, der Technischen Universität Ilmenau und der Firmen M.I.T. e-Solutions GmbH und LIVINGSOLIDS GmbH zur Entwicklung der Lernassistenz, die wie bereits gezeigt einige der Ziele adressiert, ist auch das letzte Ziel erfüllt (vgl. BMUV 2022).

Durch diesen ausführlichen Abgleich des Projektes diBAss mit den Sustainable Development Goals konnte gezeigt werden, dass das Projekt, zumindest nach der Definition der Sustainable

Development Goals, als nachhaltig bezeichnet werden kann. Dabei hat das Projekt keinen ersichtlichen Effekt auf die Ziele, die Umwelt- und Klimafragen adressieren, kann aber zumindest als sozial nachhaltig verstanden werden. Durch die Einstufung des Projektes als nachhaltig ist somit auch das neunte Prinzip des CDR-Kodex erfüllt.

Der Abgleich der ‚Digital Blended Assistance‘ diBAss der Diakoneo mit dem CDR-Kodex kann nur die Technologie selbst bewerten, jedoch keine abschließende Aussage zur Nutzung treffen. Wie gezeigt werden konnte, ist die Anwendung selbst, unabhängig von der Nutzung, konform mit den Prinzipien und Handlungsempfehlungen des Kodex. Die Diakoneo KdöR wird somit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in Zusammenhang mit der Projektentwicklung gerecht. Gesellschaftliche Grundwerte wie Inklusion werden nicht nur geschützt, sondern ihre Förderung ist der Ausgangspunkt und das Ziel des Projektes. Die Nutzung der Technologie muss wiederholt evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden, um sicherstellen zu können, dass auch sie als verantwortungsvoll im Sinne des CDR-Kodex bezeichnet werden kann.

7. Fazit

In diesem Papier wurde das diBAss-Projekt mit Hilfe von verschiedenen ethischen Ansätzen analysiert und diskutiert. Es zeigt sich, dass diBAss nicht bloß als einzelnes Tool zur besseren Arbeitsmarktintegration für Menschen für Behinderung zu verstehen ist. Vielmehr bettet es sie in ein Gesamtsystem von gesteigerten Befähigungen, größerer gesellschaftlichen Partizipation und veränderten gesellschaftlichen Normen ein. Die Arbeitsmarktintegration ist Ausgangspunkt für mehr Selbstbestimmung und mehr Teilhabe an der Gesellschaft für Menschen mit Behinderung in allen Lebensbereichen. Dies wird durch ein gesteigertes Befähigungsset erreicht, was die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt erleichtert.

Dass die Motivation von diBAss dabei insbesondere auf der Linderung des Fachkräftemarktes durch größere Vermittlungsquoten von Werkstätten von Menschen mit Behinderungen in den ersten Arbeitsmarkt und nur sekundär auf der verbesserten Betreuung von Menschen mit Behinderung liegt, stellt dabei kein ethisches Problem da, denn die Autonomie von Menschen mit Behinderungen wird durch diBAss gesteigert. Gleichzeitig ersetzt diBAss das Betreuungspersonal nicht, sondern entlastet es lediglich. Insgesamt wird die Betreuung somit verbessert. So können

beide Seiten profitieren: Die Nutzenden von diBAss durch gesteigerte Autonomie bei gleichbleibender Betreuung. Und die Unternehmen durch erhöhte Einsatzmöglichkeiten und größere Produktivität ihrer Mitarbeitenden mit Behinderung.

Deutlich wurde jedoch auch, dass Zielkonflikte auftreten können in der Selbstbestimmtheit von Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz. Zwar ist eindeutig, dass diBAss die Befähigungen von Menschen mit Behinderung steigert und ihnen auf die Weise eine höhere Selbstbestimmtheit am Arbeitsmarkt und im Leben allgemein gibt. Das gesteigerte Befähigungsset darf dabei allerdings nicht auf Kosten der Selbstbestimmtheit der Nutzer*innen am Arbeitsplatz selbst erreicht werden, indem die Nutzer*innen zu einer bloßen exekutierenden Kraft werden. Bei der weiteren Entwicklung von diBAss ist darum weiter darauf zu achten, den Nutzenden möglichst viel eigene Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeit an ihrem Arbeitsplatz zu geben.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass das diBAss Projekt sowohl zuträglich zu den Werten der Diakoneo ist als auch kompatibel mit dem CDR-Kodex und dem MEESTAR-Modell.

Literaturverzeichnis

Augurzky, B. / Beivers, A. (2019): Digitalisierung und Investitionsfinanzierung, in: Klauber, J. / Geraedts, M. / Friedrich, J. / Wasem, J. (Hg.): Krankenhaus-Report 2019, Berlin: Springer-Verlag GmbH, 67–80.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2020): Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen, URL: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Teilhabe/uebereinkommen-ueber-die-rechte-behinderter-menschen.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (aufgerufen: 22/02/2022).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021a): Dritter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen 2021, URL: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a125-21-teilhabe-bericht.pdf;jsessionid=850839925C06804653CEE8F9E4DB2CB0.delivery2-replication?__blob=publicationFile&v=5 (aufgerufen 07/04/2022).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021b): Studie zu einem transparenten, nachhaltigen und zukunftsfähigen Entgeltsystem für Menschen mit Behinderungen in Werkstätten für behinderte Menschen und deren Perspektiven auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt – Erster Zwi-

- schenbericht, URL: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-586-studie-entgeltssystem-menschen-mit-behinderung-genzwischenbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (aufgerufen: 18/01/2022).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2022): 17 Nachhaltigkeitsziele – SDGs, URL: <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-digitisierung/nachhaltigkeit/17-nachhaltigkeitsziele-sdgs> (aufgerufen: 02/01/2022).
- CDR-Kodex (2022): Digitale Ethik wird Erfolgsfaktor. CDR Initiative, URL: <https://cdr-initiative.de/fuer-unternehmen> (aufgerufen: 02/01/2022).
- Diakoneo (2020): Nutzerzentrierte Gestaltung von digitalen Medien für Menschen mit kognitiven Einschränkungen, URL: <https://www.diakoneo.de/magazin/magazin-menschen-mit-behinderung/nutzerzentrierte-gestaltung-von-digitalen-medien-fuer-menschen-mit-kognitiven-einschraenkungen/> (aufgerufen: 26/01/2022).
- Diakoneo (2022a): Angebote für Menschen mit Behinderung in Bayern und Baden-Württemberg, URL: <https://www.diakoneo.de/menschen-mit-behinderung/> (aufgerufen: 13/07/2022).
- Diakoneo (2022b): Vision – Mission – Strategie, URL: <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/vision-mission-strategie/> (aufgerufen: 26/01/2022).
- Diakoneo (2022c): Name und Marke, URL: <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/name-und-marke> (aufgerufen: 13/07/2022).
- diBAss (2022): diBAss – Einsatz digitaler Lernmedien als Blended Assistance in der Qualifizierung kognitiv eingeschränkter Menschen im sozialen Berufsumfeld, URL: <https://www.dibass-projekt.de/> (aufgerufen: 17/01/2022).
- Haker, M. / Hereth, V. / Hesse, M. / Kradisch, A. (2022): Digitalisierung und Pflegewerte – Werte der Pflege erhalten und Chancen der Digitalisierung nutzen, Bayreuth (im Erscheinen).
- Lebenshilfe Berlin. (2022): Das Internet ist für Alle da!, URL: <https://www.lebenshilfe-berlin.de/de/aktuelles/meldungen/2021/Das-Internet-ist-fuer-alle-da.php> (aufgerufen: 26/02/2022).
- Manzeschke, A. (2015). Angewandte Ethik organisieren: MEESTAR – ein Modell zur ethischen Deliberation in sozio-technischen Arrangements. Vom Praktisch-Werden der Ethik in interdisziplinärer Sicht: Ansätze und Beispiele der Institutionalisierung, Konkretisierung und Implementierung der Ethik, 7, Stuttgart: Steiner.
- Manzeschke, A. / Weber, K. / Rother, E. / Fangerau, H. (2013). Ethische Fragen im Bereich Altersgerechter Assistenzsysteme. München: Thiel Gruppe Ludwigsfelde.
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation, in: Psychological Review, Vol. 50 / No. 4, 370–396.

- MDR. (2021): Wie weiter mit den Behinderten-Werkstätten?, URL: <https://www.mdr.de/religion/thema-behinderten-werkstaetten-wie-weiter-100.html> (aufgerufen: 10/02/2022).
- Nickel, S. (1999): Gesellschaftliche Reaktionen auf Menschen mit (geistiger) Behinderung in der Kinder- und Jugendliteratur, in: Behindertenpädagogik, Jg. 38 / H. 4, 381–404.
- Oswald, J. / Goedereis K. (2019) Voraussetzungen und Potenziale des digitalen Krankenhauses, in: Klauber, J. / Geraedts, M. / Friedrich, J. / Wasem, J. (Hg.): Krankenhaus-Report 2019, Berlin: Springer-Verlag GmbH, 49–66.
- Palleit, L. (2016): Inklusiver Arbeitsmarkt statt Sonderstrukturen: Warum wir über die Zukunft der Werkstätten sprechen müssen. Berlin: Deutsches Institut für Menschenrechte.
- Robeyns, I. (2005): The Capability Approach: A Theoretical Survey, in: Journal of Human Development, 93–117.
- Schierreich, J. (2021): Abschlussbericht des Forschungsvorhaben „diBAss – Förderkennzeichen 01PE18012“, Neuendettelsau: Diakoneo KdöR.
- Sen, A. (1979): Equality of What?, in: The Tanner Lecture on Human Values, 198–220.
- Statistisches Bundesamt (2021): 57% der Menschen mit Behinderung zwischen 15 und 64 Jahren waren 2019 in den Arbeitsmarkt integriert, URL: https://www.destatis.de/DE/The-men/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/_inhalt.html (aufgerufen: 23/01/2022).
- Technische Universität Ilmenau (2020): Informationsbroschüre für das Forschungsprojekt diBAss, Ilmenau: TU Ilmenau.
- Vornholt, K. / Uitdewilligen, S. / Nijhuis, F. (2013): Factors Affecting The Acceptance of People with Disabilities at Work: A Literature Review, in: Journal of Occupational Rehabilitation, 463–475.
- Wolff, J. (2009): Disability, Status Enhancement, Personal Enhancement and Resource Allocation, in: Economics & Philosophy, Vol. 25 / No. 1, 49–68.

Autorenliste

Bongart, Ruben; Jg. 1997; Beschäftigung: Student; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.

Burgmayr, Jennifer; Jg. 1999; Beschäftigung: Studentin; Letzter Abschluss: Allgemeine Hochschulreife.

Burkhard, Heiner; Jg. 1999; Beschäftigung: Student; Letzter Abschluss: Allgemeine Hochschulreife.

Deichert, Carl-Linus; Jg. 1996; Beschäftigung: Student; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.

Dossou, Leonie; Jg. 1999; Beschäftigung: Studentin; Letzter Abschluss: Allgemeine Hochschulreife.

Fenski, Raphael; Jg. 1999; Beschäftigung: Student; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.

Guggenheim, Felix; Jg. 1998; Beschäftigung: Student; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.

Kramer, Lena M.; Jg. 2000; Beschäftigung: Studentin; Letzter Abschluss: Allgemeine Hochschulreife.

Sekulic, Robert; Jg. 1999; Beschäftigung: Student; Letzter Abschluss: Allgemeine Hochschulreife.

„Der Blick von außen, den das Think Tank-Team der Universität Bayreuth auf Diakoneo hat, ist für uns ganz wertvoll und bereichernd. Das bringt frischen Wind ins Unternehmen und eröffnet uns neue Perspektiven! Außerdem ist es spannend zu sehen, welche Themen die Studierenden bewegen und dass dabei ein sehr hoher Deckungsgrad mit unseren aktuellen Themen und Herausforderungen besteht.“

Dr. Mathias Hartmann, Vorstandsvorsitzender Diakoneo

RE • THINK

ISBN 978-3-9820784-8-9



9 783982 078489