

RE • THINK

Digitalisierung
und
Pflegerwerte

Inklusion als
Wertschöpfungsfaktor

WERTE IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Der Wert der Werte

Eine Stimme für
die Pflege

°XII

EDITED BY
ALEXANDER BRINK

Rethink –
Werte in der Sozialwirtschaft

Edited by Alexander Brink

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 978-3-9820784-7-2

RE • THINK
Werte in der Sozialwirtschaft

EDITED BY ALEXANDER BRINK

Liebe Leserinnen und Leser,

Werte spielen in der Sozialwirtschaft eine zentrale Rolle. Sozialwirtschaftliche Organisationen streben einen positiven Beitrag zum Gemeinwohl an. Als Leitlinien und ethische Grundprinzipien beeinflussen sie maßgeblich das Handeln von Organisationen, Einrichtungen und Mitarbeitern. Werte fungieren darüber hinaus als Kompass, der ethisch verantwortungsbewusste Entscheidungen im Einklang mit der Unternehmenskultur ermöglicht. Sie stärken die Mitarbeitermotivation und Identifikation. Empathie und Teilhabebetonen darüber hinaus die hohe soziale Verantwortung gegenüber den Menschen, denen die Einrichtungen dienen. Zudem dienen Werte als Managementgrundlage für die strategische Ausrichtung und beeinflussen Prioritäten, Ziele und Handlungspläne.

Werte sind also ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Sozialunternehmen. Sie schaffen eine starke ethische Grundlage, die das Handeln, die Identität und das Vertrauen in der Organisation stärkt und die soziale Mission unterstützt.

Wir sind überzeugt, dass die vorliegende vielfältige Zusammenstellung der Beiträge unserer Studierenden im Bachelor-Programm „Philosophy & Economics“ Ihnen inspirierende Einblicke und wertvolle Impulse für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen im Gesundheitswesen bieten wird.

Unser herzlicher Dank gilt unserem geschätzten Kooperationspartner Diakoneo, dessen Zusammenarbeit die Entstehung der Beiträge im Jahr 2020/2021 ermöglichte!

Alexander Brink

Inhalt

Inklusion als Wertschöpfungsfaktor	9
Paulina Albert, Célia Kunkel und Leander Schneider	
Digitalisierung und Pflegewerte	41
Milan Haker, Victor Hereth, Markus Hesse und Anton Kradisch	
Eine Stimme für die Pflege	73
Silvia Klein, Nadja Mittag und Laura Schorn	
Der Wert der Werte	103
Hannah Falter und Jonas Richarz	



**WERTE IN DER
SOZIALWIRTSCHAFT**

**Inklusion als
Wertschöpfungsfaktor**

Inklusion als Wertschöpfungsfaktor

Die Innovationskraft gesellschaftlicher Teilhabe und Beurteilung Teilhabekonzepte in Unternehmen

Paulina Albert, Célia Kunkel und Leander Schneider

Keywords

Teilhabe, Inklusion, Partizipation, Stakeholder, Gesellschaft

Die Implementierung gesellschaftlicher Teilhabe stellt einen integralen Bestandteil einer gelungenen sozialen Verantwortungsübernahme zukunftsfähiger Unternehmen dar. Dieser Beitrag wird ein Teilhabe-Begriff entwickelt, welcher als Maßstab zur Beurteilung verschiedener Teilhabekonzepte dienen soll. Ferner werden am Beispiel des Unternehmens Diakoneo Facetten und Möglichkeiten einer gesellschaftlichen Teilhabe praxisnah beleuchtet. Im Fokus liegt die bei Diakoneo historisch verankerte Fastenpredigt, welche ein hohes Partizipationspotential aufweist und deren Status quo bei Diakoneo als Ausgangspunkt einer praxisnahen Analyse möglicher Teilhabekonzepte dient. Drei Möglichkeiten der Teilhabeimplementierung werden vorgestellt, die als strategische Handlungsmöglichkeiten für eine verbesserte gesellschaftliche Teilhabe dienen.

paulina.albert@philosophy-economics.de
celiakunkel@yahoo.de
schneiderleander@gmail.com

1. *Einleitung*

Im Jahre 1979 wurde die traditionelle Wohlfahrtsökonomik und die Messung des Lebensstandards durch den Ökonomen und Philosophen Amartya K. Sen umfassend kritisiert und durch den Befähigungsansatz (oder auch Verwirklichungschancenansatz) weiterentwickelt. Die gesellschaftliche Entwicklung – so seine Kernaussage – hängt von weit mehr als ökonomischen Faktoren ab. Der Befähigungsansatz bietet einen tiefgreifenden Perspektivwechsel und ein universelles Denkmodell, um die Prosperität einer Gesellschaft zu bewerten. Den Maßstab für die Entwicklung einer Gesellschaft versteht Sen nicht allein in der eindimensionalen Betrachtung des Pro-Kopf-Einkommens – wie es in der traditionellen Wohlfahrtsökonomik typisch ist – sondern in der individuellen Freiheit der Menschen, ein erfülltes Leben zu erreichen. Freiheit entsteht zum einen durch Prozesse, die sowohl Handlungs- als auch Entscheidungsfreiheit beinhalten, zum anderen in Möglichkeiten, die die Menschen angesichts ihrer eigenen sozialen Umstände haben, um ihr Leben und das ihrer Umgebung mitzugestalten. Die Vergrößerung der individuellen Freiheiten bildet das Fundament des Entwicklungsprozesses und sollte zugleich Ziel der gesellschaftlichen Entwicklung sein (vgl. Sen 1992: 40, 101; Sen 2000: 49–63).

Unter den Faktoren zum Messen der Verwirklichungschancen findet sich bei Sen neben politischen und sozialen Freiheiten die Möglichkeit, am gesellschaftlichen Leben teilnehmen zu können (vgl. Sen 1992: 110). Damit sich ein Mensch nach seinen eigenen Vorstellungen in dem sozialen Umfeld Gesellschaft verwirklichen kann benötigt er die Möglichkeit, Teil ebendieser Gesellschaft zu sein, akzeptiert zu werden, als autonome*r Entscheider*in. Es ist die Chance teilzuhaben.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Entwicklung und Implementierung gesellschaftlicher Teilhabe als Bestandteil einer gelungenen sozialen Verantwortungsübernahme zukunftsfähiger Unternehmen auszuarbeiten. Um eine stichhaltige Verwendung des Teilhabebegriffs zu gewährleisten, wird in Abschnitt 2.1 zunächst ein allgemeines, durch sozialphilosophische Überlegungen begründetes Framework für Teilhabe vorgestellt. Die klare und systematische Einordnung des Begriffes dient im weiteren Verlauf des Beitrags als Grundlage für Bewertungen sowie konkrete Handlungsempfehlungen. Im Abschnitt 2.2 wird die besondere Rolle und Relevanz von Teilhabe für die Gesellschaft verdeutlicht. Dabei wird herausgearbeitet, inwiefern die vielen positiven Implikationen, die gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht, für ihren konstitutiven Charakter für eine Gemeinschaft und den dadurch erzeugten Fortschritt sprechen.

Hierbei wird beleuchtet, wie individuelle Selbstentwicklung und Autonomie sowie Deliberationsprozesse, die durch gesellschaftliche Teilhabe gefördert werden, konstituierend für eine Gesellschaft sind; sie führen zur Entwicklung von reflektierten und mündigen Individuen. Auf Basis von Aufklärung und informiertem Austausch können gesellschaftliche Akteure bessere Entscheidungen für sich und ihre Gemeinschaft treffen. Neben der gesamtgesellschaftlichen Dimension der Teilhabe sind insbesondere die Implikationen einer realen und von Unternehmen gelebten Strategie zur Inklusion der Gesellschaft als mündige Teilhabende interessant. So wird in Abschnitt 2.3 beschrieben, warum der Gesellschaft als Stakeholdergruppe eine besondere Bedeutung zukommt und wie dynamisierende Effekte zwischen Akteuren dieser Gruppe relevant werden. Dabei wird die Rolle der Gesellschaft, ausgehen von Freemans Stakeholder-Theorie, als relevante Stakeholder Gruppe erarbeitet und ihre Relevanz untermauert. In Bezug auf den etablierten Begriff ‚Corporate Citizenship‘ werden in Abschnitt 2.3.3 weitere Anhaltspunkte aufgezeigt, wie durch gesellschaftliche Teilhabe Wettbewerbsvorteile für Unternehmen realisiert werden können. Veranschaulicht anhand eines Koordinatensystems wird anschließend in Abschnitt 3 die Frage beantwortet, welche konkreten Handlungen in Anbetracht der vorgehenden Analyse aus unternehmerischer Sicht sinnvoll sind. Diese Betrachtung richtet sich insbesondere auf das soziale Unternehmen Diakoneo und deren Diskursformat der Fastenpredigt aus.

2. Bedeutung des Begriffs Teilhabe

2.1 Sozialphilosophische Begriffsbestimmung

Der Begriff Teilhabe (Methexis) kam das erste Mal durch Platons Ideenlehre auf. Demnach ist Teilhabe das Verhältnis zwischen dem Individuellen und dem Allgemeinen, zwischen dem Ding und der Idee. Die übergeordnete Idee und das untergeordnete Individuelle stehen durch Teilhabe in Verbindung. Das Individuelle hat Teil am Allgemeinen, am Urbild, da es ein Abbild dessen ist. Platon verwendet Teilhabe als Begriff, um etwas in Relation zueinander zu setzen und wurde nicht nur von Aristoteles dafür kritisiert, sinnlos, da in sich definitionsschwach, zu sein (Ritter et al. 2017). Trotzdem trifft Platon den Kern der Bedeutung des Begriffs Teilhabe. Teilhabe ist ein relationaler Begriff, der das Verhältnis vom Individuellen zum Allgemeinen, vom Individuum zur Gesellschaft beschreibt (Bartelheimer et al. 2020: 43).

Der Begriff Teilhabe wird in verschiedenen Bereichen unterschiedlich verwendet. Ein allseits geteiltes Verständnis gibt es daher nicht. Was ‚Teilhabe‘ wirklich bedeutet, ist von seiner Verwendung abhängig und nicht eindeutig theoretisch fest zu definieren. Setzt man sich also allein mit dem Begriff Teilhabe auseinander, hat das zur Folge, dass man mit einer Vielzahl sich widersprechender Definitionen konfrontiert ist. Aufgrund der verschiedenen Verwendungen des gleichen Begriffs ist eine theoretisch gehaltvolle Erläuterung nötig. Der Teilhabebegriff zielt auf das Verhältnis zwischen einem Individuum und den gesellschaftlichen Bedingungen, die das Individuum umgeben, ab. Er ist relational. Ein Verhältnis zwischen Individuum und die es umgebenden gesellschaftlichen Bedingungen ist nicht starr, nicht grundsätzlich gegeben, sondern entwickelt sich. Der Begriff ‚Teilhabe‘ fängt zwei Formen des Verhältnisses ein. Er beschreibt einen Prozess und den aus dem Prozess hervorgehenden Zustand. Begriffstechnisch ist es hier hilfreich, sich von dem beides umfassenden Begriff ‚Teilhabe‘ zu distanzieren und zwei weitere Begriffe einzuführen: Inklusion, als Prozess der Teilhabe und Partizipation als erfolgreicher Zustand der Teilhabe (vgl. ebd.: 51).

Inklusion führt also zu Partizipation. Um die Beziehung von Prozess (Inklusion) und Endzustand (Partizipation) zu verstehen, hilft ein Beispiel. Nehmen wir das Individuum Anna. Anna ist gerade sechs Jahre alt und kommt in die erste Klasse. Um zu partizipieren, also vollkommen an der Schulerfahrung teilzuhaben, muss sie inkludiert werden. Sie muss in die Schulklasse inkludiert werden, in den Unterricht, in den gesellschaftlichen Kontext der Schule. Passiert das nicht, wird Anna beispielsweise von der Klasse sozial exkludiert kann nicht vollkommen an der Schulerfahrung teilhaben. Dasselbe gilt für den Unterricht, wird sie vom Unterricht ausgeschlossen, ist aber ein fester Teil ihrer Klasse kann ebenso keine erfolgreiche Partizipation stattfinden. Teilhabe lässt sich als ein Spektrum darstellen. Auf der einen Seite erfolgreiche Partizipation, auf der anderen vollständige Exklusion.

Bei der Definition des Teilhabe-Begriffs hilft die Ordnung des Sozialphilosophen Hauke Behrendt (Behrendt 2019). Ihm zufolge ist eine Feststellung von vier Relationselementen notwendig, um den Inklusionsbegriff inhaltlich spezifisch zu definieren. Behrendt definiert Partizipation (den Zustand der Teilhabe) folgendermaßen:

Inkludiert sein [, also partizipieren zu können,] heißt demnach [...] Zugang zu den vorhandenen Rollen [...] zu besitzen, die bei Einnahme der entsprechenden

Positionen von allen Beteiligten in ihren aufeinander bezogenen Aktivitäten wechselseitig anerkannt werden. Soziale Praktiken stellen also die zentrale Bezugsgrößen sozialer Interaktion dar (Behrendt 2019: 59).

Eine Rolle markiert die Hinsicht in der das Individuum [...] mit der Gesellschaft in Berührung kommt (Jaeggi 2005: 95 ff). Ein Beispiel: Anna ist Schülerin. Für sie bedeutet die erfolgreiche Inklusion als Schülerin Anna, dass sie Zugang zu der Rolle „Schülerin“ hat, also zur Schule gehen kann¹ und dass Anna als Schülerin anerkannt wird. Diese Anerkennung muss Anna von allen anderen Beteiligten des entsprechenden Umfelds, hier Schule, entgegengebracht werden. Erfolgreich inkludiert ist Anna also erst, wenn Lehrer*innen, Direktor*in, Mitschüler*innen und Referendar*innen sie als Schülerin akzeptieren und anerkennen. Das bedeutet auch, dass sie sie in ihren „aufeinander bezogenen Aktivitäten wechselseitig anerkennen“ (Behrendt 2019: 59), also, dass Anna von allen Beteiligten des Umfeldes auch als Schülerin behandelt wird und selbst beispielsweise ihre Lehrer als solche anerkennt.

Teilhabe lässt sich anhand von vier Relationselementen systematisieren. Dafür müssen vier weitere Fragen beantwortet werden. Wer wird inkludiert? Wohinein wird diese Person inkludiert? Wer sorgt dafür, dass sie inkludiert wird? Und schließlich: Wie wird sie inkludiert? Hauke Behrendt beantwortet diese Fragen mithilfe von Relationselementen, im weitesten Sinne Profile, die inhaltlich weiter ausgefüllt werden können (und müssen) aber den Rahmen für eine inhaltliche Definition bieten. Theoretisch gesehen kann der Inklusionsbegriff nur dann inhaltlich bestimmt werden, wenn alle Relationselemente eindeutig bestimmbar sind (vgl. ebd.: 56).

1. Inklusionssubjekt: Teilhabe ist davon abhängig, dass jemand teilhaben kann. „Es muss sich ein Träger identifizieren lassen, dem diese Eigenschaft zugeschrieben wird“ (ebd.: 55). Potenzielle Inklusionssubjekte sind alle vergesellschafteten Individuen, die in der Lage sind, „kompetent an den normativ verfassten Praxisarrangements ihrer Umwelt teilzunehmen“ (ebd.: 60). Das heißt, Inklusionssubjekte müssen sozial hinreichend kompetente Akteure sein.
2. Inklusionsobjekt: Teilhabe ist immer Teilhabe an etwas. Inklusionsobjekte definiert Behrendt als soziale Verhältnisse, die drei Bedingungen erfüllen. Sie sind stabile Formationen sozialer Praktiken in denen kompetente Akteure kooperieren, indem sie Regeln folgen. Zwischen den Akteuren besteht Rücksichtnahme auf den wechselseitig zugeschriebenen Status und Kompetenzen (Rechte,

¹ Hier gilt die Annahme, dass es reicht zur Schule zu gehen, um Schülerin zu sein.

Pflichten, etc.). Akteure müssen erforderlichen Fähigkeiten und Einstellung für die entsprechenden Rollen besitzen bzw. ausbilden und in der Lage sein, Gebrauch von ihnen zu machen (vgl. ebd.: 61).

3. Inklusionsinstanz: Die Inklusionsinstanz gibt Antwort auf die Frage, wer soziale Teilhabe regelt und ermöglicht. Die Inklusionsinstanz stellt das Kollektiv der Interaktionsmitglieder dar (vgl. ebd.: 55). Mitglieder einer Inklusionsinstanz können aus verschiedenen Teilbereichen kommen. Man ist nur dann Mitglied einer Inklusionsinstanz, wenn man die soziale Stellung jedes anderen Inklusionspartners im Rahmen der sozialen Praxis bewerten kann und nur dann, wenn diese Bewertung für weitere Interaktionspartner einen hinreichenden Grund darstellt, den zugesprochenen Status zu akzeptieren. Das heißt, der Inklusionsinstanz wird im Rahmen der sozialen Praxis eine Autoritätsstellung zugesprochen. Die Bewertung des Inklusionssubjektes durch die Inklusionsinstanz ist ausschlaggebend für etwaige Inklusion.
4. Inklusionsregeln: Nach welchen Regeln findet die Einbindung des Inklusionssubjektes statt? Welche Kriterien verhindern oder fördern Inklusion und Exklusion? Inklusionsregeln sind Zugangsbedingungen für einen Status, sie setzen den Rahmen für Teilhabemöglichkeiten (vgl. ebd.: 63). Behrendt definiert Inklusionsregeln folgendermaßen: „Für jedes Subjekt S, das eine bestimmte Menge von Bedingungen p erfüllt, gilt: S besitzt den normativen Status Y und spielt in Kontext K die Rolle R“. Unter dem “normativen Status Y” sind die Menge von Pflichten, Rechten oder auch Verantwortlichkeiten des Subjekts S zu verstehen (vgl. ebd.: 63; Searle 2012: 168).

Inkludiert wird das Inklusionssubjekt in das Inklusionsobjekt durch die Inklusionsinstanz unter Anwendung von (einer oder mehrerer) Inklusionsregeln (vgl. Behrendt 2019: 55). Weiter definiert Behrendt drei Bedingungen, die erfüllt werden müssen, um Teilhabe überhaupt erst möglich zu machen. Effektiv inkludiert ist ein Akteur (Inklusionssubjekt) erst dann, wenn

1. dem zu inkludierenden Akteur eine Statusposition Y offen steht (die von Regeln definiert ist) (institutionelle Bedingung)
2. wenn diese Position Y alle beteiligten Interaktionspartner im Kontext K berücksichtigen (intersubjektive Bedingung) und
3. dem zu inkludierenden Akteur der Zugang zu besagtem Kontext K nicht aufgrund von Barrieren systematisch verstellt wird (materielle Bedingung) (vgl. ebd.: 64).

Soziale Teilhabe findet also nur da statt, wo soziale Praktiken stattfinden in die man eingebunden oder von denen man ausgeschlossen werden kann (1). Sie findet nur da statt, wo alle anderen

Beteiligten der besagten Praxis willig sind, die (zukünftige) Rolle des (zukünftig) Eingebundenen anzuerkennen, weil die Rolle mit den ihr zugehörigen Regeln überhaupt erst durch diese Anerkennung und kollektive Berücksichtigung praktisch relevant wird (2). Und sie findet schließlich nur da statt, wo materielle Rahmenbedingungen den Zugang für Einzelne nicht versperren (3), also keine materielle Exklusion durch Barrieren stattfindet.

Anna aus dem oben genannten Beispiel kann also nur dann inkludiert werden, wenn ihr ein Platz an einer für sie geeigneten Schule offensteht, wenn sie als Schülerin akzeptiert und angenommen wird und wenn sie einen barrierefreien Zugang zur Schule hat. Zusammenfassend lässt sich also über den Begriff Teilhabe und damit einhergehend über den Begriff der Inklusion folgendes sagen:

Ist der Prozess der Inklusion vollendet, ist also ein Mensch vollständig inkludiert, kann man von dem Zustand Teilhabe, also Partizipation sprechen. Um diesen Zustand erreichen zu können, sind drei Bedingungen zu erfüllen. Sind sowohl die institutionelle, die intersubjektive als auch die materielle Bedingung von Inklusion erfüllt, kann der Zustand Teilhabe erreicht werden. Dieser Zustand kann durch die vier Relationselemente des Inklusionsobjekts, des Inklusionsobjekts, der Inklusionsinstanz und des Inklusionsregeln klar eingegrenzt und damit definiert werden.

2.2 Teilhabe als Wertschöpfungsfaktor für Gesellschaft und Unternehmen

Da in dieser Arbeit die Entwicklung und Implementierung gesellschaftlicher Teilhabe als Bestandteil einer gelungen sozialen Verantwortungsübernahme zukunftsfähiger Unternehmen im Mittelpunkt steht, ist es für weitere konstruktive Analyse wichtig, zumindest drei der vier Elemente zu bestimmen. Dies wird im Folgenden vorgenommen.

1. Die Inklusionsinstanz: Die Verantwortung, einen möglichst erfolgreichen Inklusionsprozess zu ermöglichen wird den jeweiligen Unternehmen zugeschrieben. Die Inklusionsinstanz soll hier Teilhabe regeln und ermöglichen und so zu Partizipation beitragen.
2. Das Inklusionsobjekt: Woran sollen potenzielle Inklusionsobjekte teilhaben können? Gesellschaftliche Teilhabe, die durch Unternehmen gefördert wird, kann verschiedene Formen annehmen. Intuitiv sind dabei folgende zwei Objekte: Einmal können Individuen in das Unternehmen inkludiert werden. Durch transparente Unternehmensstrukturen und Kommunika-

tion verschiedener Stakeholdergruppen kann Teilhabe an dem Inklusionsobjekt Unternehmen ermöglicht werden. Weiter können Unternehmen gesellschaftliche Teilhabe als Partizipation am öffentlichen Leben ermöglichen und fördern.

3. Die Inklusionsregeln: Wie wird der Rahmen für gesellschaftliche Teilhabe durch die Inklusionsinstanz “Unternehmen” (erfolgreich) gesetzt? Dieser Frage widmet sich Abschnitt 3, in dem anhand eines Koordinatensystems verschiedene Inklusionshandlungen eingestuft und Handlungsempfehlungen gegeben werden. Das Inklusionssubjekt: Wer soll partizipieren können?
4. Das Inklusionssubjekt: Da in dieser Arbeit “gesellschaftliche” Teilhabe im Mittelpunkt steht, ist das Inklusionssubjekt nicht als einzelnes Individuum zu definieren. Vielmehr geht es darum, dass möglichst viele potenzielle Inklusionssubjekte, also alle vergesellschafteten Individuen, die in der Lage sind, “kompetent an den normativ verfassten Praxisarrangements ihrer Umwelt teilzunehmen”, als Inklusionssubjekt wahrgenommen werden. Daher wird das Inklusionssubjekt erst einmal als zu füllender Begriff beibehalten und nicht weiter bestimmt.

3. Teilhabe: Gesellschaftliche und Unternehmerische Dimensionen

3.1 Teilhabe und die Gesellschaft

Autonomie

Im Folgenden wird anhand einer Auswahl relevanter Theorien zum Thema Autonomie, Selbstentwicklung und -erfüllung sowie deliberative Prozesse die Bedeutsamkeit der Teilhabe für eine Gesellschaft erläutert. Ziel ist es dabei zu veranschaulichen, dass gesellschaftliche Teilhabe ein wichtiger Bestandteil für die Erfüllung dieser Werte ist und dadurch als konstituierend für die Gesellschaft und ihren Fortschritt angesehen werden kann.

Sen beschreibt in seinem Ansatz verschiedenen Faktoren zum Messen eines erfüllten Lebens und der gesellschaftlichen Entwicklung im Allgemeinen. Einer davon ist die Möglichkeit von Teilhabe (vgl. Sen 1992: 110). Martha Nussbaum betont in ihrer Adaption von Sen Theorie, dass die Prämisse der zugrundeliegenden Theorie die Würde des Menschen ist, die einen allgemein gültigen und grenzüberschreitenden Anspruch besitzt. Dabei gibt es universelle Grundwerte und Befähigungen, die erforderlich sind, damit ein Mensch ein würdevolles und gehaltvolles Leben führen

kann. Dazu gehört die Fähigkeit zur sozialen Interaktion und die Autonomie. Die Idee der Autonomie und wie wichtig diese für die Mitglieder einer Gesellschaft ist, existierte schon im antiken Athen. Aristoteles betont, dass der frei ist, der um seiner selbst willen lebt (vgl. Dirlmeier 2014: 44–48). Bei der aristotelischen Auffassung von Autonomie geht es um das Zusammentreffen von Erkennen, der freiwilligen Willensentscheidung und dem Handeln. Durch die Unterscheidung zwischen unfreiwilligem und freiwilligem Handeln, rückt Aristoteles hier für Autonomie ganz deutlich die Freiheit in den Vordergrund:

Als unfreiwillig gilt also, was unter Zwang und auf Grund von Unwissenheit geschieht. Dementsprechend darf als freiwillig das gelten, dessen bewegendes Prinzip in dem Handelnden selbst liegt, wobei er ein volles Wissen von den Einzelumständen der Handlung hat (ebd.: 47).

Nach Aristoteles ist eine Handlung erst frei, wenn sie aus vollständigem Wissen über die Sache selbst und ihren Bezugsrahmen heraus entsteht. Die wissentliche Willensentscheidung ist der Ursprung und Auslöser des freien Handelns und somit auch der Autonomie. Das Einbeziehen aller gesellschaftlichen Akteure durch gesellschaftliche Teilhabe unterstützt und ermöglicht die Aufklärung und den Diskurs zwischen ihnen. Dadurch ermöglicht gesellschaftliche Teilhabe freiwilrigere Willensentscheidungen und demnach Freiheit als solches (vgl. ebd.: 44–48, 112).

Die Idee von Autonomie als Freiheitsgarant entwickelte sich über lange Zeit hin zu unserem heutigen Verständnis von Selbstbestimmung als essenzieller demokratischer Wert. 1463 hielt der Philosoph Giovanni Pico della Mirandola seine Gedanken über Autonomie, Willensfreiheit und deren übergeordnete Relevanz für den menschlichen Charakter in dem Werk Über die Würde des Menschen fest. Darin beschrieb er, dass der Mensch das einzige Wesen der Welt ist, welches über die Freiheit verfüge, das zu sein, was er will (Mirandola 1990: 18). Zur Zeit der Aufklärung thematisierte Kant, dass eine aufgeklärte Gesellschaft Hauptprobleme des menschlichen Zusammenlebens schrittweise lösen kann (Kant 1791: 77 f.). Möglichst freie, sowie mündige gesellschaftliche Akteure, also aufgeklärte und kritische Individuen sind auch laut Popper, ein philosophischer Verfechter der positiven Fortschrittsorientierung ein wesentlicher Bestandteil einer funktionierenden Gesellschaft. Diese kann laut Popper Strukturen, die Fortschritt aufhalten durch ihre Rationalisierungsprozess überwinden und sich durch laufende Verbesserungsversuche und Fehler-Korrektur weiterentwickeln (vgl. Popper 2003: 57–59). Letztendlich wird seit dem 20. Jahrhundert das

Dasein um seiner selbst willen (Maunz et al. 1958: 67) als die Grundlage menschlicher Existenz und den Kern der Menschenwürde durch das deutsche Grundgesetz festgehalten (vgl. ebd.). Es lässt sich also festhalten, dass Autonomie ein zentraler Bestandteil unserer demokratischen Gesellschaft ist, den es zu fördern gilt. Wie erläutert, trägt Teilhabe maßgeblich zu Autonomie bei. Teilhabe unterstützt Aufklärung und Diskurs, zwei wichtige Bausteine von Autonomie.

Selbsterfüllung und -erfüllung

Eine Gesellschaft und ihre Kultur werden von der Vielfalt der Meinungen, Perspektiven und Interessen in ihr geprägt. Gesellschaftlich Teilhabe sollte nicht zuletzt deshalb, unabhängig von beispielsweise etwaigen unternehmerischen Handlungsmotiven bewusst gefördert werden, um eine lebendige und kritische Gesellschaft aufzubauen und zu stärken. Eine aufgeklärte, vielfältige und mündige Bevölkerung, die sich und ihre Umwelt versteht und sich dazu positionieren kann ist ein, wenn nicht der wichtigste, konstituierender Bestandteil einer repräsentativen und funktionierenden Gesellschaft (vgl. Mill 1860: 9f., 17–20, 72, 81).

In direktem Zusammenhang mit der Selbsterfüllung von Menschen steht ihre Einbindung in gesellschaftsrelevante Prozesse und Thematiken durch Teilhabe und Diskurs. Letzteres ist ein ausschlaggebender Weg, um das Potenzial, die Kreativität und Produktivität einer Person zu verwirklichen. Ein Defizit an Diskurs führt zu Gleichförmigkeit und Stagnation der Gesellschaft (vgl. Mill 1860: 48–72). Barrieren, die Menschen daran hindern teil zu haben und sich auszutauschen, stehen im Widerspruch zur Natur der Menschheit, die nur durch Kommunikation und Aufklärung zu ihrem jetzigen Entwicklungsstand gelangen konnten (vgl. Harari 2013: 23–30). Die Wertschätzung und Anerkennung, die durch gesellschaftliche Teilhabe erreicht werden kann, fördert zum einen Solidarität und den gesellschaftlichen Zusammenhalt gleichzeitig schützt sie gesellschaftliche Akteure vor Ausgrenzung, Diskriminierung und Unterdrückung. Eine Gesellschaft, die alle ihre Mitglieder einbindet und Mitbestimmung sowie Partizipation durch Inklusion ermöglicht, ist eine Voraussetzung zur Verwirklichung von Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit. Werden bestimmte Personen und Gruppen von der Gesellschaft an den Rand gedrängt oder gar ausgeschlossen, können diese ihre Bedürfnisse nicht erfüllen und ihr Potential nicht nutzen.

Die Kraft der Deliberation

Partizipation und Diskurs eröffnen Räume, in denen Meinungsbildung und Entscheidungsprozesse realisiert werden. Diese ermöglichen einer Gesellschaft das Potenzial, die Kreativität und

Produktivität ihrer Mitglieder zu verwirklichen (vgl. Mill 1860: 9f., 17–20). Die Entstehung dieser Entscheidungsprozesse führt zu einem weiteren wichtigen Argument für die Relevanz gesellschaftlicher Teilhabe – die Kraft der Deliberation in einer Gesellschaft. Deliberation bedeutet öffentlicher Diskurs über gesellschaftsrelevante Themen in Form einer gemeinsamen Beratschlagung sowie des ausgewogenen Austausches von Informationen und Argumenten. Diese Deliberation bildet das Fundament von Entscheidungsfindungen in der Gesellschaft. Die Einbindung und Beteiligung möglichst vieler Mitglieder der zugrundeliegenden Gemeinschaft in gesellschaftsrelevante Thematiken und Prozesse erhöht den Konsens. So argumentiert auch Habermas, dass sich Deliberation und öffentliche Kommunikation langfristig positiv auf das Gemeinwohl auswirkt (Habermas 1992: 360–369).

Deliberation erhöht laut Habermas nicht nur den sachlichen Informationsgrad gesellschaftlicher Entscheidungen, sondern funktioniert zugleich als eine Art moralischer Filter. Demnach kann Deliberation zu vernünftigen und fairen Resultaten führen, die von der Bevölkerung gestützt werden (vgl. ebd.: 360–369). Gesellschaftlich Teilhabe sollte nicht zuletzt deshalb, unabhängig von beispielsweise etwaigen unternehmerischen Handlungsmotiven bewusst gefördert werden, um eine lebendige und kritische Gesellschaft aufzubauen und zu stärken. Eine aufgeklärte, vielfältige und mündige Bevölkerung, die sich und ihre Umwelt versteht und sich dazu positionieren kann, ist ein, wenn nicht der wichtigste konstituierende Bestandteil einer repräsentativen und funktionierenden Gesellschaft (vgl. Mill 1860: 72, 81) Ein Defizit an Diskurs führt zu Gleichförmigkeit und Stagnation der Gesellschaft (vgl. Mill 1860: 48–72).

Es kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Autonomie, die individuelle Selbstentwicklung und sowie die Deliberationsprozesse, die durch gesellschaftliche Teilhabe gefördert werden können, konstituierend für eine Gesellschaft sind. Sie begünstigen die Entwicklung von freien, reflektierten und mündigen Individuen, die auf Basis von informativer Aufklärung und Austausch bessere Entscheidungen für sich und ihre Gemeinschaft treffen können. Dadurch kann das Allgemeinwohl gefördert und der Fortschritt der Gesellschaft ermöglicht werden.

3.2 Teilhabe und das Unternehmen

Die Gesellschaft als relevante Stakeholdergruppe

Eine Einbindung relevanter Stakeholdergruppen und mit ihnen auch die Gesellschaft in Form von Information, Dialog und Partizipation ist keine neue Idee. Inzwischen haben sich Konzepte des Stakeholder Managements bis in die Führungsebenen von DAX-Konzernen durchgesetzt. So veranstaltet beispielsweise der Daimler-Konzern schon seit 2008 den sogenannten “Daimler Sustainability Dialog”, wobei jährlich Stakeholder aus verschiedenen Bereichen mit Vertreter*innen des Vorstandes und des Managements zusammengebracht werden. Im Mittelpunkt jedes Daimler Sustainability Dialogs steht der Austausch in verschiedenen Themen-Workshops. Vertreter*innen von Daimler nehmen die Anregungen der externen Teilnehmenden auf, treiben gemeinsam mit den Stakeholdern im Laufe des Jahres die Umsetzung der vereinbarten Ziele voran und berichten auf der Folgeveranstaltung über erreichte Fortschritte (vgl. Daimler.com o. J. a).

Die Frage nach gesellschaftlicher Beteiligung stellt sich auch bei solch aufwendigen und hochgradig partizipativen Formaten. Denn, obwohl Daimler Kund*innen und Mitarbeiter*innen als primäre Stakeholder definiert und diese auch einen Teil der gesellschaftlichen Akteure ausmachen, erscheint „die Gesellschaft“ nicht explizit in der Auflistung der Teilnehmenden des 11. Daimler Sustainability Dialogs 2018 (vgl. Daimler.com o. J. b).

Auch Joe Kaeser, ehemaliger Vorstandsvorsitzender des Siemens Konzerns, erkennt in einem Interview mit der *Zeit* an, welche Relevanz der Gesellschaft als Stakeholder-Gruppe zukommt: “Die Gesellschaft als wichtiger Stakeholder gewinnt aber immer mehr an Bedeutung, etwa durch soziale Medien, die aktivistische Beteiligung an der Diskussion um unsere Zukunft und unseren Lebensraum” (Pletter und Lorenzo 2020).

Offen bleibt, wer aus Unternehmenssicht Teil der Gesellschaft ist und welchen Einfluss diese als Stakeholder-Gruppe hat. Es stellt sich die Frage, ob die Gesellschaft von sich aus eine ernstzunehmende Größe ist, die bisher unzureichende Beachtung erfahren hat und ob es nicht gerade aus Unternehmenssicht sinnvoll wäre, die Gesellschaft stärker mit einzubeziehen.

An dieser Stelle soll die Rolle der Gesellschaft als Stakeholdergruppe im Vergleich zur Notation der Gemeinschaft als “klassische” primäre Stakeholdergruppe nach Freeman (2010). Die Stakeholdertheorie nach Freeman bietet einen geeigneten Einstiegspunkt zur weiteren Analyse der

Gesellschaft als Stakeholdergruppe. Im Kern geht es darum, Wert für die jeweiligen Stakeholdergruppen zu erzeugen, um so das Unternehmensvorhaben voranzubringen:

Business can be understood as a set of relationships among groups which have a stake in the activities that make up the business. [...] To understand a business is to know how these relationships work. And the executives' or entrepreneurs' job is to manage and shape these relationships (Freeman et al. 2010: 24).

Zu den besagten Gruppen zählen Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Lieferant*innen, Geldgeber*innen und die Gemeinschaft. Während der Einfluss der ersten vier genannten Stakeholdergruppen klar erscheint, ist die Rolle der Gemeinschaft (Communities) nicht hinreichend geklärt. Nach Freeman et al. (2010) besteht der Einfluss der Gemeinschaft auf das Unternehmen darin, dass die lokale Gemeinschaft dem Unternehmen Raum für verschiedene Einrichtungen bietet und es von der lokalen Infrastruktur profitieren kann. Im Gegenzug erhält die lokale Gemeinschaft Steuerzahlungen. Das Unternehmen hat sich im besten Sinne als gutes Mitglied der Gemeinschaft zu verhalten und sollte diese nicht durch Dinge wie z.B. Umweltverschmutzungen belasten. Es wird auch hervorgehoben, dass andere Stakeholdergruppen des Unternehmens von einer guten Gemeinschaft profitieren (vgl. ebd.: 25 f.). Klar ist, dass die Ansprüche der einzelnen Interessengruppen miteinander verwoben und mehrschichtig sind (vgl. ebd.: 27). Besonders anschaulich wird dieser Sachverhalt, wenn man betrachtet, wie wichtig eine gute Wohnumgebung in der Gemeinschaft für Mitarbeiter*innen eines Unternehmens ist. Auch wenn in der beschriebenen Betrachtung der primären Stakeholdergruppen die Gemeinschaft erscheint, ist ihre Rolle nicht hinreichend geklärt. An dieser Stelle soll der Begriff der Gemeinschaft durch den breiter gefassten Gesellschaftsbegriff ersetzt werden, um im Sinne dieser Publikation die Besonderheiten dieser speziellen Stakeholdergruppe besser einordnen zu können.

Dynamisierungspotential

Die Gesellschaft setzt sich aus Einzelgruppen zusammen, die im Vergleich zu anderen Stakeholdern (z.B. Lieferant*innen) neben ihrer etwaigen Involvierung in das Tagesgeschäft des Unternehmens auch Teil einer größeren Gruppe gesamtgesellschaftlicher Akteure sind (z.B. Mitarbeiter*innen, Kund*innen). Die Gesellschaft besteht also neben Mitarbeiter*innen und Kund*innen aus den Angehörigen der eben genannten, der Kommune, in der das Unternehmen ansässig ist,

Vereinen, sowie Sozial- und Bildungseinrichtungen, wie Schulen, Krankenhäuser und Pflegeheimen. Besonders ist die beschriebene interne Verbindung der einzelnen Akteure, die die Gesellschaft von anderen Stakeholdergruppen abhebt.

Die klassischen primären Stakeholdergruppen stehen für gewöhnlich zwar in einem bilateralen Verhältnis zum Unternehmen, haben darüber hinaus aber wenig Bezug zu den anderen Stakeholdergruppen. Ausnahmen bieten inklusive Formate des Stakeholder Managements, wie die oben erwähnten Stakeholder Dialoge. Hier wird die Verbindung der Stakeholder aber wieder über das Unternehmen selbst erzeugt und nicht unabhängig davon. Die Mitglieder der Gesellschaft dynamisieren sich aber gerade innerhalb der eigenen Gruppe, da die Lebensbereiche Arbeit, Soziales und Umfeld eng miteinander verbunden sind.

Deutlich wird dies bei dem oben bereits erwähnten Beispiel von Mitarbeiter*innen eines Unternehmens und ihrer sozialen Vernetzung in der Gesellschaft. Während Mitarbeiter*innen direkt von Unternehmensentscheidungen betroffen sind und ihrerseits durch Mitbestimmungsrechte und inklusive Formate für Mitarbeiter*innen diese Entscheidungen beeinflussen können, sind Mitarbeiter*innen auch in engem sozialem Austausch mit ihren Angehörigen. So betrifft eine Unternehmensentscheidung nicht nur das Individuum Mitarbeiter*in, sondern auch eine Vielzahl der angehörigen Individuen in der lokalen Gesellschaft. Diese Angehörigen haben aber meist keinen direkten Zugang zu dem jeweiligen Unternehmen und sind somit von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen. Dies wird an jenem Punkt problematisch, an dem Unternehmensentscheidungen die Interessen der Angehörigen direkt tangieren. Nun muss beispielsweise der/die Mitarbeiter*in nicht nur die eigenen Interessen verarbeiten, sondern sieht sich im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Angehörigen. Weitere Beispiele dieser Art sind je nach Unternehmenstyp denkbar und zu konkretisieren

Realisierbare Wettbewerbsvorteile

Ein Unternehmen, das in der Lage ist, die Gesellschaft als das komplexe Ökosystem verschiedener Akteure zu verstehen, welches hier skizziert wurde und das die Gesellschaft als relevante Stakeholdergruppe ernst nimmt, kann einige Wettbewerbsvorteile realisieren. Anhaltspunkte für die Vorteile einer engen Verbindung von Unternehmen und Gesellschaft finden sich in der Literatur rund um das Thema ‚Corporate Citizenship‘.

Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen (Habisch 2003: 58).

Unter dem CC-Begriff werden in der Regel Formen des gesellschaftlichen Engagements behandelt, die im Wesentlichen mit dem Kerngeschäft des Unternehmens zu tun haben. Ein derartiges Engagement ist klar von reiner Philanthropie zu unterscheiden, da neben dem gesellschaftlichen Nutzen auch ein Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen im Blickfeld ist (vgl. Habisch et al. 2008: 8). Den Unternehmen stehen hierbei diverse Instrumente zur Verfügung, die sich grob in Spenden, Sponsoring und Mitarbeiter*innenengagement einteilen lassen. Aus der in diesem Beitrag vertretenen Perspektive der gesellschaftlichen Teilhabe ist das Mitarbeiter*innenengagement am interessantesten, da das Kooperationsverhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft intensiviert wird (vgl. ebd.: 12).

Die Vorteile, die sich aus einem gesellschaftlichen Engagement für das Unternehmen ergeben können, sind vielfältig². So können Mitarbeiter*innen durch CC-Projekte neue Fähigkeiten, wie Sozialkompetenz und Teamfähigkeit erwerben, Marketing und Vertrieb können von einer höheren Kund*innenbindung profitieren, wenn bspw. das CC-Projekt mit dem Kernprodukt, oder der Kerndienstleistung des Unternehmens zu tun hat und es kann zu verbesserten Lebens- und Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter*innen und ihren Angehörigen führen (vgl. ebd.: 14).

Beachtet man diese konkreten Wertschöpfungsbeiträge, die durch ein gesellschaftliches Engagement der Unternehmen realisiert werden und somit zu Wettbewerbsvorteilen führen können, so erschließen sich Facetten des Unternehmensnutzens durch eine Inklusion der Gesellschaft. Diese positiven Effekte werden verstärkt, wenn das Kooperationsinteresse zwischen Gesellschaft und Unternehmen beidseitig vorherrscht. Da die Gesellschaft als Stakeholdergruppe oft keinen Zugang zum Unternehmen hat, der über die direkten Verhältnisse Unternehmen – Mitarbeiter*in, Unternehmen – Kund*in und das indirekte Verhältnis Unternehmen – Angehörige hinausgeht, liegt es in der Verantwortung des Unternehmens, sich für eine gesellschaftliche Inklusion zu öffnen und so gesellschaftliche Teilhabe möglich zu machen.

² Für eine ausführliche Auflistung konkreter Wertschöpfungsbeiträge gesellschaftlichen Engagements siehe (Habisch et al. 2008: 113 f.)

4. *Einordnung: Welche Dimension hat Teilhabe?*

Es stellt sich nun die Frage, welche konkreten Handlungen in Anbetracht der vorherigen Analyse und Einordnung des Teilhabebegriffs aus Unternehmenssicht sinnvoll und gesellschaftlich wünschenswert sind. Um hierbei nicht nur arbiträre Handlungsmöglichkeiten zu generieren, soll ein systematischer Ansatz zur Einordnung verschiedener Handlungsoptionen folgen. Für diesen Zweck werden Handlungen, die gesellschaftliche Teilhabe fördern (wollen), anhand der Faktoren Reichweite/Diversität und Inklusionspotential bewertet und in ein zweidimensionales Koordinatensystem eingeordnet.

Das Besondere an dieser Aufschlüsselung ist, dass das Inklusionssubjekt Gesellschaft nicht klar definiert, sondern breit aufgestellt bleibt. Damit besteht die Möglichkeit, gegebene Handlungsempfehlungen auf eine Vielzahl individueller Inklusionssubjekte, als Gesellschaft gebündelt, anzupassen. Diversität/Reichweite beschreiben dann, wie viele individuelle Inklusionssubjekte durch die Inklusionshandlung erreicht und inkludiert werden und damit, wie erfolgreich das Teilhabekonzept in Bezug auf unsere diverse Gesellschaft ist.

- Inklusionspotential bewertet das Potential einer Handlung danach, inwieweit sie als Prozess der Inklusion des Inklusionssubjekts in das Inklusionsobjekt durch die Inklusionsinstanz, unter Anwendung der Inklusionsregeln fungieren kann. Wie hoch das Inklusionspotential einer Handlung ist, lässt sich mithilfe dreier Qualitätsebenen einstufen. Die erste Ebene bildet die Mindestsicherung der Inklusion durch Information und Aufklärung. Inklusionspotential der zweiten Stufe bedeutet die Schaffung struktureller Zugänge, sowie Beseitigung struktureller Hemmnisse durch Anerkennung und Wertschätzung des Individuums als Inklusionssubjekt durch die Gesellschaft. Diese Stufe ermöglicht Diskurs und befähigt einen gesellschaftlichen Akteur zum Meinungsgeber. Die Letzte Stufe ist die Ermöglichung von Partizipation in Form von bspw. Mitentscheidung. Um ein hohes Inklusionspotential zu erreichen ist demnach Barrierefreiheit auf drei Ebenen (vgl. auch Abschnitt 2.1) notwendig.
- Reichweite/Diversität bewertet die Anzahl und Diversität, der durch eine bestimmte Handlung erreichten, gesellschaftlichen Akteure. Damit ist der Anteil der gesellschaftlichen Akteure einer bestimmten Zielgruppe gemeint, die in einem bestimmten Zeitraum durch das Format/die Handlung erreicht werden soll. Als Zielgruppe werden die gesellschaftlichen Akteure

gezählt, die eine Organisation als potenzielle Inklusionssubjekte für ihr Format betrachtet³. So richtet das Unternehmen seine Inklusionsmaßnahmen (Inhalt, Tonalität, Umfang und Botschaft sowie Wahl des Formats) auf diese Zielgruppe aus.

Eine Handlung, die eine kleine identifizierte gesellschaftliche Zielgruppe hat und einen geringen Teil relevanter Akteure erreicht (z.B. nur fünf Mitarbeiter*innen des jeweiligen Unternehmens) spiegelt eine geringe Reichweite/Diversität wider. Eine Handlung, die eine große Anzahl von gesellschaftlichen Akteuren, aus vielen verschiedenen Untergruppen erreicht, spiegelt eine hohe Reichweite/Umfang wider. Diese Größe muss in Abhängigkeit der eingesetzten Mittel und dem zeitlichen Faktor gemessen werden. Für die Bewertung der Reichweite einer Handlung spielt es eine Rolle, ob sie einmal oder wiederholt eine oder verschiedene relevante Gruppen erreichen konnte. Aus den beiden Faktoren gehen grob vier Handlungsfelder hervor. Je nachdem, wo sich eine bestimmte Handlung zur Inklusion einordnen lässt, können bestimmte Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

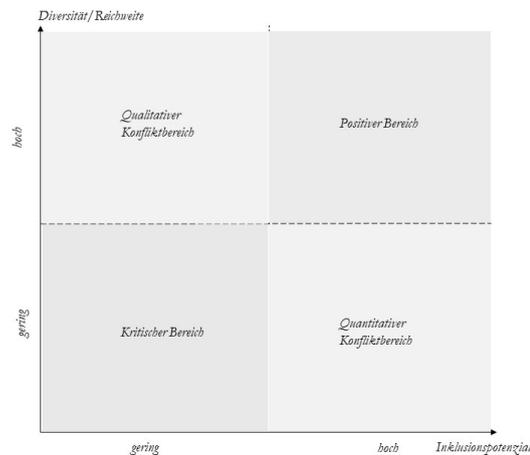


ABBILDUNG 1: TEILHABEBEREICHE ANHAND DER KOORDINATEN INKLUSIONSPOTENTIAL UND DIVERSITÄT/REICHWEITE (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

³ Das kann durch gesellschaftliche Zielgruppensegmentierung z.B. anhand regionaler Aspekte ermittelt werden

Kritischer Bereich

Handlungen, die weder ein hohes Inklusionspotential noch eine hohe Reichweite/Diversität aufweisen sind mit dem Ziel gesellschaftlicher Teilhabe zu vernachlässigen. Jegliche Bemühungen des Unternehmens solche Handlungen umzusetzen, dürfen als unproduktiv bewertet werden und können daher unterlassen werden.

Qualitativer Konfliktbereich

Handlungen, die zwar eine hohe Reichweite/Diversität aufweisen, jedoch nur ein geringes Inklusionspotential, definieren den ersten von zwei Zwischenbereichen. Die Handlung erreicht bereits eine große und diverse Gruppe an gesellschaftlich relevanten Akteur*innen, jedoch keine oder maximal die erste Stufe des Inklusionspotentials.

Quantitativer Konfliktbereich

Handlungen, die ein hohes Inklusionspotential aufweisen, jedoch nur eine geringe Reichweite/Diversität bilden den zweiten Zwischenbereich. Die Handlung weist ein hohes Inklusionspotential auf, d.h. die gesellschaftlichen Akteure werden produktiv als Inklusionssubjekte einbezogen und können so partizipieren. Diese Partizipation bleibt aber einer kleinen und nicht diversen Gruppe vorbehalten. Somit verfehlt die Handlung die dynamisierenden Effekte innerhalb der Gesellschaft aufzunehmen und die positiven Effekte der gesellschaftlichen Teilhabe zu verwirklichen.

Positiver Bereich

Eine Handlung ist im positiven Bereich anzusiedeln, wenn sie sowohl eine breite und diverse Menge an gesellschaftlichen Akteur*innen erreicht, als auch diese produktiv als Inklusionssubjekte einbezieht und partizipieren lässt. Eine solche Handlung ist sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus gesellschaftlicher Perspektive wünschenswert und zu fördern.

5. *Fastenpredigt und Handlungsempfehlungen*

5.1 *Die Fastenpredigt*

Fastenpredigten werden nicht erst seit dem letzten Jahrhundert gehalten. Trotz ihrer beachtlichen Entwicklung hin zu einem modernen Event – man denke an die traditionsreiche Salvatorprobe mit politisch-orientierter Fastenpredigt in München auf dem Nockherberg, der auf die Fastenpredigt des Paulaner Mönchs Frater Barnabas zurückgeht (vgl. Burger 1998: 18) – kann die Fastenpredigt auf eine traditionsreiche Vergangenheit zurückblicken, die schon im 5. Jh. ihren Anfang fand. Ganz im Sinne der österlichen Bußzeit soll die Predigtreihe in der Fastenzeit den spirituellen Glauben der Zuhörenden festigen und intensivieren sowie zu Reflexion der eigenen Lebensführung und der Umkehr von sündhaftem Verhalten appellieren. Seit dem Mittelalter entwickelte sie sich zur einer der wichtigsten Predigten, wobei der spirituelle Aspekt der Fastenpredigt durch medizinisch, soziale und politische Aspekte erweitert wurde (vgl. Persch 2000: 42 f.).

Mit der Fastenpredigt hat es sich auch das Diakoniewerk Neuendettelsau seit 2004 zur Aufgabe gemacht, gesellschaftskritische Themen mit dem spirituellen Leben zu verbinden. Die Veranstaltungsreihe ist eine erfolgreiche Schnittstelle zwischen Politik, Kirche, Wirtschaft und Öffentlichkeit. Dabei wird jedes Jahr ein neues gesellschaftsrelevantes Thema – wie beispielsweise 2019 „Demokratische Streitkultur: Ehrlichkeit vs. Populismus – Was ist Wahrheit?“⁴ – festgelegt, welches anschließend bei den vier Fastenpredigten in jedem Quartal von verschiedensten hochkarätigen Vertreter*innen der oben genannten Bereiche aufbereitet und vorgetragen wird.

Die Veranstaltung sollte bisher primär Mitarbeiter*innen von Diakoneo, Diakonissen und die regionale Gottesdienstgemeinde erreichen. Ferner wurde Wert auf Partner*innen und Gesellschafter*innen sowie regionale Förderende gelegt. Durch den Zusammenschluss der beiden diakonischen Unternehmen in Neuendettelsau und Schwäbisch Hall zur Diakoneo hat sich die Gemeinschaft stark vergrößert und relevante Interessengruppen sind hinzugekommen. Um die legitimen Ansprüche der erweiterten regionalen Gesellschaft zu fördern und zu bedienen, sollte die

⁴ Das Fastenpredigtverzeichnis der vergangenen Jahre ist nachzulesen unter: https://www.diakoneo.de/suche/?tx_auwsolrsearch_suche%5Bo%5D=0&tx_auwsolrsearch_suche%5Bq%5D=fastenpredigt&cHash=500375788b78545df0465d9ca1a46b8e.

Fastenpredigt auf die neue sozialpolitische Position und Verantwortung ausgerichtet werden. Bisher diente die Predigtreihe der Meinungsbildung und Reflexion. Sie war eine Hilfestellung zur Lebensorientierung, indem Lebenswelten und Gewohnheiten einbezogen und kritisch hinterfragt wurden.

5.2 Einordnung der Fastenpredigt anhand des gegebenen Inklusionsbewertungssystems

Im Folgenden soll das Format Fastenpredigt, wie es bis zum Jahr 2019⁵ durch Diakoneo umgesetzt wurde, anhand der gegebenen Systematik eingeordnet werden. Dazu wird das Format erst auf das *Inklusionspotential* und weiter auf die *Reichweite/Diversität* hin analysiert.

Das Format der Fastenpredigt bietet insbesondere Mitarbeiter*innen von Diakoneo, Diakonissen, der regionalen Gottesdienstgemeinde sowie weiteren gesellschaftlichen Akteur*innen aus der Region Neuendettelsau die Möglichkeit an vier Terminen im Jahr an der Fastenpredigt teilzunehmen. Eine "Predigt" ist von ihrem informativen Charakter geprägt. Eine Person berichtet über ein spirituell oder gesellschaftlich relevantes Thema und leistet somit einen informierenden Beitrag zu der jeweiligen Thematik. Wenn eine solche Predigt durch eine offene Diskussionsrunde im Anschluss, ein organisiertes Predignachgespräch, oder ein informelles Gespräch nach dem Gottesdienst erweitert wird, kann das Format Fastenpredigt durchaus auch in den Bereich des Diskurses vorrücken.

Eine Partizipation gesellschaftlicher Akteure in Form von bspw. Mitentscheidung ist an dieser Stelle nicht zu beobachten. Die beteiligten gesellschaftlichen Akteure können sich nicht über einen Wortbeitrag oder Gedankenaustausch hinweg einbringen und ihre Gedanken werden nicht in weiterführenden Handlungen aufgefasst. Die Fastenpredigt ist somit im mittleren (informativen, Grenze zu diskursiven) Bereich einzuordnen.

In Bezug auf *Reichweite/Diversität* ist auf den regional verwurzelten Charakter der Fastenpredigt hinzuweisen. Die Fastenpredigt findet traditionell in der St. Laurentiuskirche Neuendettelsau statt und bietet somit nur eine beschränkte Anzahl an Plätzen. Die Reichweite kann als erhöht beurteilt werden, da die Inhalte der Predigten in schriftlicher Form, allen denjenigen, die einen

⁵ Die Fastenpredigt 2020 ist aufgrund der globalen Corona Pandemie ausgefallen.

Internetzugang haben, lesen können und von der Verfügbarkeit wissen, zur Verfügung gestellt werden. Hier geht jedoch der oben beschriebene diskursive Charakter verloren. Die Diversität des Formats richtet sich wiederum stark danach, welche gesellschaftlichen Akteure der Einladung zur Fastenpredigt folgen und wie diese angesprochen werden.

Aus der gegebenen Analyse der Fastenpredigt in ihrer bisherigen Form und der mittigen grafischen Einordnung (siehe Abb. 2) lässt sich das Potential dieses fest verankerten Formats, in den positiven Bereich vorzudringen, erahnen. Es folgt die Skizzierung einer konkreten Handlungsempfehlung zur Umgestaltung der Fastenpredigt als Format, hin zu einem innovativen Format im positiven Bereich. Anschließend werden zwei weitere vom Unternehmen umsetzbare Formate vorgestellt, die sich im positiven Bereich ansiedeln und somit als legitime Handlungsoptionen auftreten.

Diakoneo kann durch die Fastenpredigt ins Gespräch mit Menschen kommen und sich durch Impulse von außen weiterentwickeln. Ganz im Sinne des Wertekreuzes von Diakoneo kann sie Tradition und Moderne verbinden, indem sie spirituell offen für Konfessionslose wird, während sie ihre spirituelle Verwurzelung für die christliche Gemeinschaft erhält.

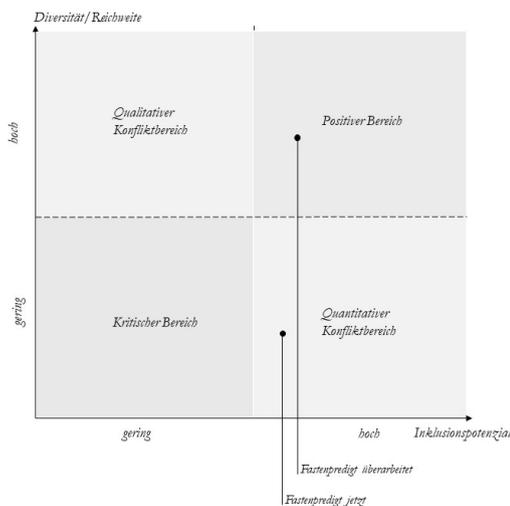


ABBILDUNG 2: EINORDNUNG DER FASTENPREDIGT IN TEILHABEBEREICHE ANHAND DER KOORDINATEN INKLUSIVITÄTSPOTENZIAL UND DIVERSITÄT/REICHWEITE (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

5.3 Inklusionsformat Fastenpredigt – ein Dialog

Die Fastenpredigt entwickelt sich zu einem dialogischen Format in dem gesellschaftliche Akteure gemeinsam mit Vertreter*innen von Diakoneo gesellschafts- und unternehmensrelevante Fragestellungen bearbeiten. Dabei werden unter dem Dach der Fastenpredigt drei Haupt-Formate gespielt, um das Inklusionspotential von Information, über Diskurs bis hin zu Partizipation zu verwirklichen.

- Die Predigt und der Impuls: Das Ursprungskonzept der Fastenpredigt bleibt in Form der Predigt und des Predignachgesprächs erhalten. Ergänzt wird das Ganze durch weitere Impulsvorträge, die den Teilnehmenden angemessen Informationen zum jeweiligen Thema vermitteln. Durch diese Informationsvermittlung werden die Teilnehmenden auf einen gemeinsamen Wissensstand gebracht, um so in folgenden Diskussionen eine gleichwertige Stimme zu erhalten. Wichtig ist hierbei der Fokus auf die anwesenden gesellschaftlichen Akteure und die Anpassung der Inhalte an den jeweiligen Wissensstand.
- Die Diskussion: In moderierten Podiumsdiskussionen werden Expert*innen, gesellschaftliche Akteure und Unternehmensvertreter*innen zusammengebracht, um das jeweilige Thema konstruktiv zu diskutieren. Durch eine professionelle Moderation wird der Diskussion Struktur verliehen und die Ergebnisse werden für eine spätere Aufbereitung festgehalten. Zusätzlich finden Diskussionsrunden innerhalb kleiner Gruppen statt. Hier können nun auch diejenigen zu Wort kommen, die sich nicht innerhalb eines Podiums äußern wollen. Ergebnisse aus den jeweiligen Diskussionen können im Anschluss als Handlungsoptionen für weiterführende Kooperationen zwischen Unternehmen und Gesellschaft dienen.
- Der Arbeitskreis: Den Bereich der Partizipation in Form von Miteinbeziehung und Mitbestimmung bilden Arbeitskreise und Workshops in denen Unternehmensvertreter*innen gleichberechtigt mit gesellschaftlichen Akteuren an konkreten Problemstellungen arbeiten. Unter professioneller Betreuung werden Probleme aus sowohl Unternehmens- als auch Gesellschaftssicht systematisch bearbeitet. Die Lösung der Probleme kann schon während der Fastenpredigt selbst stattfinden, aber je nach dem auch in einem langfristig angelegten Kooperationsprojekt zwischen Unternehmen und Gesellschaft münden. Die erarbeiteten Lösungen und deren tatsächliche Implementierung werden im nächsten Jahr schlussendlich analysiert und reflektiert. Die Teilnehmenden der Fas-

tenpredigt können selbst entscheiden, welche Problemfelder sie angehen möchten, und dazu entsprechende Workshops wählen. Das Angebot richtet sich hierbei einerseits nach dem Oberthema der Fastenpredigt, wird aber durch Vorschläge von Unternehmensseite und gesellschaftlichen Akteuren gleichwertig ergänzt.

Die Fastenpredigt als regional verankertes Konzept behält ihren Charakter in dem Sinne bei, als dass das Dialogformat regional umgesetzt wird. Eine Erhöhung der Reichweite kann mit einer geringen Kosten-Hürde für die Teilnehmenden und einer hybriden Verbreitung der Inhalte über die neuen Medien realisiert werden. Das Konzept ist in seinem Umfang leicht anzupassen, lässt sich aber im Stil einer mehrtägigen Konferenz gut realisieren. Ebenso kann das Konzept komplett digital umgesetzt werden. Hiermit würde sich die Reichweite deutlich erhöhen, wobei aber andere Qualitäten bspw. im Diskurs verloren gehen könnten. Die Diversität der erreichten Zielgruppe lässt sich durch bewusst inklusiv gesetzte Themenwahl und angemessene PR-Strategien erhöhen.

5.4 Inklusionsformat Initiative

Ein weiteres Inklusionsformat, das sich im optimalen Bereich verorten lässt, sind Arbeitsgruppen, die sich für ein Ziel engagieren und sich aus verschiedenen gesellschaftlichen Akteur*innen und Unternehmensvertreter*innen zusammensetzen. Als Initiative aus dem Unternehmen oder der Gesellschaft gegründet, verbindet die Gruppe Akteure aus beiden Bereichen und ermöglicht Kooperation und Austausch. Besonders an diesem Format ist, dass ein gemeinsames Ziel die Arbeit der Gruppe bestimmt und verbindet. Ein solches Ziel kann effektiver Klimaschutz sein, die Unterstützung von benachteiligten Minderheiten, Bildung, etc. Ein Thema, das sowohl über dem Unternehmen als auch über den individuellen Bestrebungen der Teilhabenden steht, hat mehrere Vorteile. Durch die Arbeit als Team wird sichtbar, wie wichtig einzelne Teammitglieder und ein Teamzuwachs sind und damit, wie essenziell Barrierefreiheit ist. Initiativen stehen für alle möglichen Inklusionssubjekte der Gesellschaft offen und sind bestimmt inklusiv, das heißt, eventuelle Barrieren (siehe Abschnitt 2.1) werden aktiv aus dem Weg geräumt.⁶ Das Format ist divers und hat Reichweite, da eine Initiative sich selbst weiterträgt. Solange – und das ist eine notwendige

⁶ Diese Barrierefreiheit muss, um Teilhabe aller zu ermöglichen, außerdem kommuniziert werden, um auszuschließen, dass sich Menschen, die durch die derzeitige Situation einer nicht barrierefreien Gesellschaft geprägt, davon ausgehen können, dass die besagte Gruppe nicht barrierefrei ist

Bedingung die Gruppe offen für alle potenziell Interessierten bleibt und das nach außen kommuniziert, kann sie sich divers zusammensetzen. Inwiefern sie das tut, hängt natürlich von der Initiative und ihren Mitgliedern ab, grundsätzlich bietet das Format aber die Chance, Inklusion zu fördern und zu leben. Besonders wichtig dafür ist, dass die Inklusionsbedingung der intersubjektiven Barrierefreiheit konstant erfüllt wird und alle Gruppenmitglieder Offenheit und Akzeptanz in der Initiative leben.

Initiativen haben Reichweite, weil sie Netzwerkarbeit leisten und weil sie aufgrund von übergeordneten Zielen selbst auf Reichweite aus sind. Sie werden quasi zum Selbstläufer. Nur der Start und eventuell weitere grundsätzliche Organisation müssen initiiert werden. Hier liegt die Aufgabe des Unternehmens das gesellschaftliche Teilhabe fördern möchte.

Inklusionspotential haben Initiativen, weil sie Raum für alle drei Ebenen des Inklusionspotentials schaffen. Eine Initiative fußt auf der zweiten Ebene, denn ohne strukturelle Offenheit, Akzeptanz und Zugänge kann sie sich nicht organisieren. Die dritte Ebene wird erfüllt, da man sich als Team in einer Initiative engagiert. Es liegt in der Natur des Engagements partizipativ zu sein und Menschen Entscheidungen treffen zu lassen. Hat man nicht teil, so engagiert man sich nicht. Eine Initiative ermöglicht es, Ziele zu erreichen, die über individuelle Zielsetzungen herausgehen können. Neben der Möglichkeit, Teilhabe zu schaffen, gibt sie außerdem die Chance, ein Gefühl von starker Zugehörigkeit und Ermächtigung zu kreieren und für gesellschaftlichen Wandel zu arbeiten, unabhängig von wirtschaftlichen Anreizen oder egoistischen Wünschen.

Beispiel für eine Initiative, die aus einer Institution heraus gegründet wurde und für ein übergeordnetes Ziel arbeitet ist das in Bayreuth ansässige Forum 1.5⁷. Aus der Institution Universität Bayreuth hat sich das Projekt, zunächst als Forschungsprojekt der Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung, gebildet und wuchs zunehmend zu einer diversen und inklusiven Initiative bis hin zu einem Netzwerk, das weitere Initiativen unterstützt und mit diesen zusammenarbeitet.

5.5 Inklusionsformat Soziale Medien – Clubhouse

Perspektivisch kann auch die Social-Media-Neuerscheinung Clubhouse als eine denkwürdige Format-Innovation der Fastenpredigt angesehen werden. Die Audio-basierte Plattform transformiert

⁷ <https://forum1punkt5.de/>

das bisherige Podcast-Format, bei dem es um reines Zuhören vorher aufgenommener Gespräche geht zu Echtzeit-Diskussionsrunden. Die registrierten Nutzer können mit ihren Profilen gemeinsam digitale Räume zu Themen erstellen oder in diese eintreten und zuhören. Ein*e Moderator*in leitet die Diskussionen, indem er/sie Zuhörer*innen zu Sprecher*innen macht. Zuhörer*innen können dem/der Moderator*in ein Handzeichen geben, wenn sie Teil der Diskussion werden möchten. (vgl. joinclubhouse.com 2020)

Der differenzierende Vorteil der Plattform als Teilhabe-Format ist ihr diskursiver Charakter. Die Teilnehmer*innen der Gesprächs-Räume können nicht nur zuhören, sondern durch Fragen oder Kommentare aktiv partizipieren. Zusätzlich steht es den Mitgliedern frei, eigeninitiativ Gesprächsräume mit Diakoneo-Mitarbeiter*innen oder den relevanten Vortragenden der Fastenpredigt zu eröffnen. Die App öffnet dadurch die dritte Inklusionsebene und weist ein großes Inklusionspotential auf.

Auch die besonders große Reichweite/Diversität der App ist hervorzuheben. Grundsätzlich braucht es nur ein internetfähiges Endgerät und die heruntergeladene App, um bei Gesprächen teilzunehmen. Bisher⁸ sind zwar Nutzer ausgeschlossen, die kein IOS-Dienstprogramm auf dem Smartphone besitzen, dies soll aber laut der Veröffentlichter*innen von Clubhouse nur an dem jetzigen Entwicklungsstand der Plattform liegen, die noch nicht fertiggestellt ist. Diakoneo könnte durch das Einsetzen der App als Formatform für die Fastenpredigt zudem weitaus mehr gesellschaftliche Akteure erreichen als durch die bisherige regionale Veranstaltungsreihe. Gesprächsräume auf Clubhouse sind nicht an einen Veranstaltungsort wie die St. Laurentiuskirche in Neuendettelsau gebunden, die nur von einer geringen Anzahl an Menschen aus der größeren Umgebung besucht werden kann. Mehr als tausend Nutzer*innen deutschlandweit und aus dem Ausland können sich zuschalten. Ein einschränkender Diversitätsfaktor ist bei Clubhouse jedoch, dass sie ausschließlich von hörfähigen Menschen benutzt werden kann. Für Gehörlose gibt und wird es wohl auch in Zukunft keine Möglichkeit geben, daran teilzunehmen.

Als besonders attraktiv für Diakoneo kann das Erschließen jüngerer Zuhörerschaften und konfessionsloser Zielgruppen durch die Plattform angesehen werden. Die Barriere, eine App von zuhause aus zu öffnen und an einem von Diakoneo geführtem Gespräch teilzunehmen ist

⁸ Die Nutzung ist bisher (Stand Februar 2021) nur für iPhone-Nutzer und durch eine Einladung eines Mitglieds möglich. Die Gründer der Plattform versprechen mit der endgültigen Version der App diese Nutzungsbarrieren abzubauen, um die Nutzung für Alle zugänglich zu machen (vgl. <https://www.joinclubhouse.com/check-1-2-3>).

deutlich geringer als an einer Fastenpredigt in der St. Laurentiuskirche teilzunehmen. Auch trotz vorteilhafter finanzieller Aspekte sowie der Corona-konformen Abhaltung einer digitalen Fastenpredigt durch eine Plattform wie Clubhouse, empfiehlt sich diese nur als Erweiterung des traditionellen Formats oder als Übergangslösung. Besonders für ältere Bevölkerungsschichten, die mit der Nutzung von Apps oftmals nicht vertraut sind, wäre eine komplette Umstellung auf die Clubhouse-Plattform ein Ausschlussfaktor. Und nicht zuletzt gibt es zu dem jetzigen Stand der App einige ungeklärte Sicherheitslücken bezüglich Datenschutzes und Verhaltensregeln. (vgl. tagesschau.de 2021)

Es drängen bereits einige Konkurrenten wie die App Stereo auf den Markt, die alle Vorteile von Clubhouse anbietet, aber ohne Einladung und für alle Betriebssysteme zugänglich ist. Damit ist sowohl das Inklusionspotential als auch die Reichweite/Diversität höher als bei Clubhouse. (vgl. stereo.com 2020) Clubhouse kann durch seine zugrundeliegende Formatidee der diskursiven Podcast-Plattform als ein Vorreiter mit starker Innovationskraft angesehen werden. Die Entwicklungen zeigen aber, dass Plattformen ohne exklusive Merkmale auf mehr Akzeptanz in der Gesellschaft treffen.

6. Schluss

Ziel dieses Beitrags ist es, gesellschaftliche Teilhabe als Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen auszuarbeiten und deren Entwicklung und Implementierung als Bestandteil einer gelungenen sozialen Verantwortungsübernahme zu skizzieren. Die Innovationskraft dieses Beitrags liegt dabei gerade in der Verknüpfung einer sozialphilosophischen Grundbestimmung des Begriffs Teilhabe mit praktischen, unternehmerischen Handlungsempfehlungen. Motiviert wurde diese Verknüpfung durch eine Analyse der gesellschaftlichen Wirkkraft von Teilhabe. Teilhabe ist wichtig: Sie fördert informierten Austausch, individuelle Reflektion sowie Autonomie und ermöglicht damit Individuen bessere Entscheidungen für sich und ihre Gemeinschaft zu treffen.

Neben den Vorteilen die Teilhabe für eine aufgeklärte Gesellschaft bietet, hat sie positive Implikationen für das Unternehmen, wie in Abschnitt 2.3 erläutert. Dabei wurde die Rolle der Gesellschaft, ausgehen von Freemans Stakeholder-Theorie, als relevante Stakeholder Gruppe erarbeitet und ihre Relevanz untermauert. In Bezug auf den etablierten Begriff *Corporate Citizenship* wurden weiter Anhaltspunkte aufgezeigt, wie durch gesellschaftliche Teilhabe Wettbewerbsvorteile für Unternehmen realisiert werden können.

Im zweiten Teil folgte ein systematischer Ansatz zur Bewertung etwaiger Formate zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe. Anhand der Parameter Reichweite/Diversität und Inklusionspotential können Handlungen in vier Sektoren eingeteilt werden. Ziel von Handlungen zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe sollte eine Lokalisierung im positiven Bereich sein, wobei auch Handlungen, die im qualitativen oder quantitativen Konfliktbereich angesiedelt sind von Nutzen sein können. Handlungen, die im kritischen Bereich einzuordnen sind, sollten in Anbetracht von gesellschaftlicher Teilhabe vernachlässigt oder transformiert werden.

Ausgehend von der gegebenen Systematik wurden anschließend drei Handlungsoptionen für Unternehmen aufgezeigt. Fokus lag hierbei auf dem Transformationspotential der von Diakoneo durchgeführten Fastenpredigt hin zu einem dialogischen Format, welches im positiven Bereich anzusiedeln wäre, ohne den regional verwurzelten Charakter zu verlieren.

Insbesondere die durch sozialphilosophische Überlegungen gegebene Systematik kann als hilfreiches Werkzeug zur Einordnung unternehmerischer Handlungen zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe fungieren. Unternehmen, die in der Lage sind, gesellschaftliche Teilhabe in ihrer Vielschichtigkeit, nicht nur als ein rein philanthropisches Unterfangen zu begreifen, sondern sich der gesamtgesellschaftlichen, aber vor allem der eigenen Wettbewerbsvorteile bewusst zu werden, haben eine reale Chance sich als visionäre und zukunftsfähige Akteure zu etablieren und dabei eine Vorreiterstellung einzunehmen.

Literaturverzeichnis

- Alpha Exploration Co., Clubhouse (2020): Check 1, 2, 3... Is this thing on? (2020), URL: <https://www.joinclubhouse.com/check-1-2-3> (aufgerufen am: 28/02/2021).
- ARD, Tagesschau (2021): Fraglicher Datenschutz im Clubhouse, URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/clubhouse-audio-app-deutschland-datenschutz-social-media-101.html> (aufgerufen am: 28/02/2021).
- Bartelheimer, P. / Behrisch, B. et al. (2020): Zum Begriffskern von Teilhabe, in: Bartelheimer, Behrisch et al. (Hg.) 2020: Teilhabe, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 43–48.
- Behrendt, H. (2019): Soziale Teilhabe als Tatsache, Wert und Aufgabe, in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Jg. 67, Nr. 3, 464–489.

- Burger, H. / Hanitzsch, D. (1998): *Politiker derblecken beim Salvator. Hinter den Kulissen vom Nockherberg*. 2. Aufl. Rosenheim: Rosenheimer.
- Daimler (o. J. a.): *Stakeholder-Dialog*, URL: <https://gen/partnerschaften/stakeholder-dialog.html>. (aufgerufen am: 06/01/2021).
- (o. J. b): *11. Daimler Sustainability Dialogue*, URL: <https://haltigkeit/sonstiges/daimler-sustainability-dialogue-teilnehmende-organisationen-de2018.pdf> (aufgerufen am: 06/01/2021).
- Dirlmeier, F. (2014): *Nikomachische Ethik*, 10. Aufl., Berlin/Boston: Walter de Gruyter Verlag.
- Engels, D. (2006): *Lebenslagen und soziale Exklusion – Thesen zur Reformulierung des Lebenslagenkonzepts für die Sozialberichterstattung*, in: *Zeitschrift „Sozialer Fortschritt“*, Nr. 5, Mai 2006, 109–117.
- Freeman, R. / Harrison, J. S. / Wicks, A. / Parmar, B. L. / Colle, S. de. (2010): *Stakeholder Theory: The problems that stakeholder theory tries to solve*, in: *In Stakeholder Theory: The State of the Art* (pp. 3-29). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511815768.002.
- Habermas, J. (1992): *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Habisch, A. (2003): *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Springer-Verlag, URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55709-5> (aufgerufen am: 17/02/2021).
- Habisch, A. / Schmidpeter, R. / Neureiter, M. (Hrsg.). (2008): *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager*. Springer-Verlag, URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-540-36358-3> (aufgerufen am: 03/01/2021).
- Harari, Y. N. / Neubauer, J. (2013): *Eine kurze Geschichte der Menschheit*, München: Deutsche Verlags-Anstalt, 3. Ausgabe.
- Jaeggi, R. (2005): *Entfremdung: Zur Aktualität eines sozialphilosophischen Problems*, Bd. 8, Frankfurter Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Kant, I. (1791): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, München: Bayerische Staatsbibliothek.
- Maunz, T. (Hrsg.) / Düring, G. (Hrsg.) (1958): *Grundgesetz*, Bd. 1, München: C.H. Beck.
- Mill, J. S. (1860): *Über die Freiheit*, J. D. Sauerländer Verlag.
- Mirandola, G. P. della / Buck, A. (Hrsg.) (1990): *De hominis dignitate. Über die Würde des Menschen*, Hamburg: F. Meiner Verlag.
- Nussbaum, M. (1999): *Gerechtigkeit oder das gute Leben*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Persch, J. (2000): Religion in Geschichte und Gegenwart. In.: H. Beth, D. Browning, B. Janowski, E. Jünger (Hrsg.): Handwörterbuch für Theologie und Religionswissenschaft, Bd. 3 – 4 Aufl., Mohr Siebeck, 42–43.
- Pletter, R. / Lorenzo, G. (2020): Joe Kaeser: "Meinen Sie, das war ein PR-Gag? Wirklich nicht", URL: <https://www.zeit.de/2020/06/joe-kaeser-siemens-chef-politik-aktivismus-klimaschutz-kohle-lemine-australien/komplettansicht> (aufgerufen am: 12/01/2021).
- Popper, K. R. / Kiesewetter H. (Hrsg.) (2003): Die Offene Gesellschaft und Ihre Feinde, in: Gesammelte Werke, Bd. 2, 8. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck, 57–59.
- Ritter, J. et al. (2017): Historisches Wörterbuch der Philosophie online, Joachim Ritter/Karlfried Gründer/Gottfried Gabriel (Hg.) Gesamtwerk online, Basel: Schwabe Verlag.
- Searle, J. R. (2012): Wie wir die soziale Welt machen – Die Struktur der menschlichen Zivilisation, Aufl., Berlin: Suhrkamp.
- Sen, A. K. (1992): Inequality Reexamined, Oxford: Clarendon Press.
- (2000): Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München: Carl Hanser Verlag.
- Stereo App Limited, Stereo (2020): Über, URL: <https://stereo.com/de/about> (aufgerufen am: 05/03/2021).



**Digitalisierung
und
Pflegerwerte**

**WERTE IN DER
SOZIALWIRTSCHAFT**

Digitalisierung und Pflegewerte

Werte der Pflege erhalten und Chancen der Digitalisierung nutzen

Milan Haker, Victor Hereth, Markus Hesse und Anton Kradisch

Keywords

Digitalisierung, Pflege, Ethik, Corporate Digital Responsibility, MEESTAR

Der demografische Wandel und dessen Herausforderungen erhöhen den Innovationsdruck in der Seniorenpflege. Digitale Lösungen und Produkte versprechen Effizienzsteigerungen, mehr Teilhabe und Zeit für Pflegenden und Gepflegte. Ohne ein definiertes Wertegerüst besteht jedoch die Gefahr, diese Vorteile zu verspielen. Deshalb bringt diese Arbeit Werte der Pflegeethik in Zusammenhang mit der Digitalisierung. Werte aus dem Wertekodex Diakoneos werden im Rahmen einer möglichen Corporate Digital Responsibility (CDR) betrachtet. Die Verwendung des Wertekodex findet so eine neue, spezifische Anwendung auf digitale Pflegeprodukte. Hierzu wird mit der Anwendung des Modells zur ethischen Evaluation sozio-technischer Arrangements (MEESTAR) diese Arbeit erweitert. Abschließend bietet diese Arbeit eine Roadmap für Diakoneo, die das Unternehmen zu Vorreiter und Vorbild der Digitalisierung im Gesundheitswesen machen kann.

milan.haker@online.de
markus.hesse@gmx.de
anton.kradisch@gmail.com
victor.hereth@gmx.de

1. *Einleitung*

Nur wenn wir die Chancen der Digitalisierung nutzen, können wir die Patientenversorgung bessermachen (Spahn 2019).

Dieses Zitat des Gesundheitsministers Jens Spahn weist auf das große Potential, dass die Digitalisierung im Bereich der Pflege bereithält, hin. Hier liegt auch ein Schlüssel zur Bewältigung des seit Jahren diskutierten Problems des demographischen Wandels in Deutschland. Wenn in Zukunft immer mehr Menschen gepflegt werden müssen und für die Pflege nicht mehr oder sogar weniger Personal als aktuell zur Verfügung steht, ist die Verbesserung der bestehenden Prozesse eine der besten Lösungen den Anforderungen dennoch gerecht zu werden. Die Strategie der Prozessoptimierung durch Digitalisierung und neue Technologien muss in der Pflege jedoch mit besonderer Vorsicht genossen werden, da in diesem Bereich eine große Interaktion zwischen (teils auch vulnerablen) Menschen und Technologie erwartet werden kann. Daher sollten bei der Auswahl der neu zu implementierenden Technologien und digitalen Lösungen nicht nur technische, sondern vor allem auch ethische Bedenken Beachtung finden.

Diese Arbeit soll Pflegeunternehmen, im speziellen Diakoneo, dabei helfen, ein gefestigtes und ausformuliertes Wertebild aufzubauen, um ethische Dimensionen neuer Technologien zu erkennen und eine klare Strategie zu ihrer Implementierung zu schaffen. Dazu wird in Abschnitt 2 zunächst eine grundlegende Erklärung der Funktion von Werten gegeben, bevor über pflegespezifische Werte und deren Wandlung in Abhängigkeit der Digitalisierung geschrieben wird. In Abschnitt 3 wird das Partnerunternehmen Diakoneo vorgestellt und analog zu Abschnitt 2 die Unternehmenswerte und ihre, durch die Digitalisierung bedingte, Veränderung besprochen. Im darauffolgenden Abschnitt wird auf den Status Quo der ethischen Bewertung neuer Systeme, dem sogenannten MEESTAR Modell, geschaut, bevor die Chancen und Herausforderungen dieser Form der Bewertung für eine CDR von Diakoneo besprochen werden. Anschließend wird eine Roadmap skizziert, die die nächsten Schritte für die Implementierung einer CDR bei Diakoneo aufzeigt. Die gesamtheitliche Erstellung einer solchen CDR ist ein großes Projekt, dass im Rahmen dieser Arbeit nicht abgehandelt werden kann. Der letzte Abschnitt bietet jedoch einen Leitfaden für eine solche Implementierung.

2. *Werte in der Pflege*

2.1 *Die Notwendigkeit von Werten*

In jedem Unternehmen werden täglich moralische Entscheidungen getroffen. Verschiedene Faktoren beeinflussen die den Entscheidungen zugrundeliegende Moral. Ein Teil davon ist das Wertebild, das die Mitarbeiter*innen eines Unternehmens vertreten. Unternehmenswerte können das Wertebild Ihrer Mitarbeiter*innen maßgeblich beeinflussen. Ebenso beeinflussen Unternehmenswerte die moralischen Entscheidungen des Unternehmens als Entität. Werte werden hier als Einstellungen, Haltungen und Überzeugungen eines Individuums oder eines Unternehmens verstanden, welche im tagtäglichen Handeln Orientierung geben. Diese Werte sollen das Unternehmen und die darin tätigen Individuen bei Entscheidungen leiten und beeinflussen auf diese Weise die Handlungen des Unternehmens. Deshalb werden Unternehmenswerte oft unter den Begriffen Leitlinie oder Leitfaden zusammengefasst.

Diese Leitfäden enthalten meist Auflistungen der wichtigsten Unternehmenswerte und eine Erklärung, wie das Unternehmen den Wert für sich interpretiert. Werte spielen in der Corporate Governance eine große Rolle, da Werte neben Mitteln wie Sanktionen oder Anreizen ein wichtiger Bestandteil der Compliance sind. Wieland (2002) ist daher der Überzeugung, dass ein Wertemanagement essenziell für eine gelungene Unternehmensführung ist. Viele Unternehmen machen Leitbilder und Unternehmenswerte öffentlich, da diese auch ein Versprechen an die Stakeholder sind. Wenn ein Unternehmen sich zu seinen Werten positioniert, diese tatsächlich lebt und dies entsprechend kommuniziert, dient dies meist allen Bereichen des Unternehmens.

Die Popularität von Werten in Unternehmen ist durch die motivatorische Komponente zu erklären. Werte motivieren, da sie die Möglichkeit geben, durch das eigene Handeln Nützliches und Gutes an sich zu kreieren (vgl. Spiekermann 2019). Im Gegensatz dazu werden Verbote als einschränkend wahrgenommen und führen eher zur Unterlassung von Handeln. Die Unterlassung reicht jedoch nicht aus, um den moralischen Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Hier muss proaktiv gehandelt werden. Daher ist ein gelebtes Wertebild im digitalen Zeitalter unabdingbar. Diakonische Unternehmen können davon profitieren, dass ihre Entstehungsschichte, die sozialunternehmerische Organisation und christliche Prägung glaubwürdig ein hohes

Maß an Authentizität bei der Formulierung und Praktizierung von Unternehmenswerten vermitteln. Gleichzeitig hat der Sozial- und Gesundheitsmarkt in den letzten Jahrzehnten eine erhebliche Ökonomisierung erfahren und Renditen privater Investoren auf diesem Markt haben neue Diskussionen über Interessenskonflikte aufgebracht (vgl. Hartmann 2020). Damit diakonische Unternehmen glaubhaft versichern können, dass Werte im Rahmen der Ökonomisierung nicht nur Hindernisse sind, ist es notwendig, diese offensiv und transparent zu kommunizieren. Die Digitalisierung wirft vor allem in Bereichen der Privatheit, der Selbstbestimmung und der sozialen Gerechtigkeit ethische Fragen auf (vgl. Jannes und Wooten 2019) und macht eine erneute Rechtfertigung bestehender Wertebilder notwendig. Gelebte Unternehmenswerte sind eine Möglichkeit sich für die ethischen Herausforderungen der Digitalisierung zu wappnen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der unternehmensinternen Dimension von Werten. Es wird entsprechend primär auf die Präzisierung und Umsetzung eines Wertebilds im Unternehmen eingegangen. Außen vor gelassen wird die unternehmensexterne Perspektive. Themen wie Stakeholdermanagement oder ethisches Marketing werden daher nicht behandelt.

Im Zusammenhang mit Unternehmenswerten fällt oft der Begriff der Corporate Responsibility (CR), welcher die unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft beschreibt. Teil von CR ist die Corporate Social Responsibility (CSR), sprich der unternehmerischen Sozialverantwortung. Um dieser gerecht zu werden, sollten Unternehmen “[...] auf Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.” (Europäische Kommission 2011: 7). Das Konzept der CSR wurde in den letzten Jahren in der Praxis und im theoretischen Diskurs um Corporate Digital Responsibility – die unternehmerische Verantwortung für die Auswirkungen der Digitalisierung – erweitert und somit auf ethische Herausforderungen der Digitalisierung angepasst (vgl. Esselmann et al. 2020). Die digitale Unternehmensverantwortung besteht hier sowohl aus der Minimierung negativer sozialer und gesellschaftlicher Effekte der Digitalisierung als auch aus der Realisation neuer Möglichkeiten gesamtgesellschaftliche Ziele zu verwirklichen (vgl. Thorun et al. 2018). Im folgenden Abschnitt werden Wertebilder speziell im Pflegebereich und deren Umsetzung analysiert.

2.2 Pflegeethik

Die Pflegeethik ist noch eine relativ junge Disziplin, da sie lange als Teil der Medizinethik verstanden wurde. Durch neuartige Problemstellungen, vor allem in der Langzeitpflege, haben sich aber eigene Moralkodizes gebildet (vgl. Pfabigan 2007: 190 f.). Hiervon soll eine Auswahl abgebildet werden, um einen Überblick über die ethischen Fragestellungen der Pflege zu erhalten und um diese theoretischen Grundlagen mit dem Selbstbild der größten Pflegeeinrichtungen abzugleichen.

Monteverde stellte fest, dass die Pflegeethik nicht einfach eine weitere Theorie der ärztlichen Ethik ist. Die Pflege hat ihren Ursprung, in der kommunalen und karitativen Fürsorge, in der Solidarität eine wichtige Rolle einnimmt. Diese Werte sind in einer heutigen Zeit, der Rationalisierung in der Pflege, von besonderer Relevanz (vgl. Monteverde 2009: 2). Eine ethische Zielsetzung ist in theoretischen Grundlagen einer Pflegeethik mit dem [...] Erhalten, Fördern und Wiedererlangen von Unabhängigkeit und Wohlbefinden der pflegebedürftigen Person in ihren Aktivitäten des Lebens und ihrem Umgang mit existentiellen Erfahrungen [...] beschrieben (Pfabigan 2007: 191).

Der Theologe Chris Gastmans sieht besonders Vulnerabilität des zu Pflegenden als Ausgangspunkt einer Pflegeethik. Das Ziel dieser ist die Wahrung der Würde des betroffenen mittels Pflege. Zentral dabei sind der Respekt vor der Autonomie des Menschen, das Prinzip des Nichtschadens, das Prinzip der Fürsorge, die Gerechtigkeit in Verteilungsfragen und die Würde des Menschen (vgl. Gastmans 2013: 142–149). Eine Erweiterung beziehungsweise Spezifizierung lässt sich folgendermaßen vornehmen (vgl. Pfabigan 2007: 191):

- Der Wert des individuellen Lebens in der Vollständigkeit seiner Biografie und personalen Identität in jedem Lebensabschnitt muss gewährleistet sein.
- Die Würde ist durch Wahrung und Erhaltung der Selbstachtung für das Wohlergehen zu garantieren.
- Autonomie ist ein zentrales Pflegeziel, dass im Einzelfall auch kritisch hinterfragt werden muss.
- Verantwortung gegenüber Pflegebedürftigen, durch Hilfe bei der Sinnsuche und Unterstützung das Wohlbefinden zu steigern.

- Gerechtigkeit als Ausgleich von Ansprüchen und Rahmenbedingungen, um eine lebensbejahende Würde herzustellen.

Eine allgemeinere Orientierungshilfe für Pflegende ist die Einforderung von praktischer ethischer Kompetenz aus Zuwendung, Verantwortung, moralischer Sensitivität, Achtsamkeit, Selbstreflexion und Dialog. Dabei bietet es sich an, das eigene Handeln mit ganzheitlichen, humanistischen oder sozialwissenschaftlichen Menschenbildern abzugleichen und zu hinterfragen (vgl. Ruppert 2020: 16–27).

Die Frage, welche der oben aufgeführten Werte nun tatsächlich Anwendung in deutschen Pflegeheimen finden, soll durch einen kurzen Abgleich mit den zehn größten deutschen Pflegeheimbetreibern geschehen. Bei diesen finden sich sieben private (Korian, Alloheim, Pro Seniore, Orpea, Kursana, Azurit, Domicil) und drei gemeinnützige (Johanniter Seniorenhäuser, Arbeiterwohlfahrt Bezirk Westliches Westfalen, Evangelische Heimstiftung) Unternehmen (vgl. Borchert 2020). Zuerst sollen die Werte auf den Webseiten der privaten Unternehmen analysiert werden. Dabei wurden die Webseiten dieser Betreiber nach den oben beschriebenen elf Werten durchsucht. Eine Übersicht der Ergebnisse dieses Vorgehens finden sich in Abbildung 1.⁹

⁹ Die nachfolgende Abbildung ist wie folgt zu interpretieren: Ein Kreuz in der Tabelle bedeutet, dass ein Pflegeheim diesen Wert auf seiner Website zu sich zugehörig angegeben hat. Diese Aufzählung bedeutet nicht, dass wenn ein Träger einen Wert nicht explizit auf seiner Website aufführt, er diesen Wert nicht auch implizit haben kann. Jedoch ist die explizite Nennung der Werte für die Anwendung der Idee dieser Arbeit von Bedeutung.

	Korian	Alloheim	Pro Seniore	Orpea	Kursana	Azurit	Domicil
Autonomie	X		X		X	X	
Individualität			X	X	X	X	
Wohlbefinden	X		X				X
Empathie	X		X				X
Würde	X					X	X
Lebensqualität		X			X		
Transparenz							
Privatsphäre	X						
Humanistisches Weltbild						X	
Toleranz							X
Akzeptanz						X	

ABBILDUNG. 1: WERTE PRIVATER PFLEGEEINRICHTUNGEN
(EIGENE DARSTELLUNG)

Auffällig ist, dass die Werte Wohlbefinden, Empathie, Autonomie, Würde und Individualität in fast allen großen privaten Trägern eine Rolle spielen. Ferner gibt es viele Werte, die von jeweils einem Träger genannt werden. Für den Kontext dieser Arbeit ist außerdem auffällig, dass nur Korian den Wert der Privatheit (Privatsphäre) nennt. In Abschnitt 3.3 wird diskutiert, inwiefern Privatheit im Zusammenhang mit Werten in der Digitalisierung eine Sonderrolle zukommt. Die Liste verdeutlicht aber, welche Prinzipien für die Träger der Einrichtungen am wichtigsten sind.¹⁰

Die gemeinnützigen Unternehmen bestehen aus zwei christlichen (Johanniter, Evangelische Heimstiftung) und einem säkularen Träger (AWO). Die Johanniter haben als Grundsatz den christlichen Glauben, mit dem Respekt vor der Würde jedes Menschen, seiner Individualität und seinem Recht auf Selbstbestimmung als Geschöpf Gottes. Dabei wird der Mensch auch als Teil einer familiären und sozialen Gemeinschaft gesehen (vgl. Johanniter Seniorenhäuser GmbH

¹⁰ Vgl. Korian 2021; Alloheim 2021; Pro Seniore 2021; Orpea 2021; Kursana 2021; Azurit 2021 und Domicil 2021.

2021). Auch die Evangelische Heimstiftung beruft sich auf den Geist des Evangeliums und betont zusätzlich die Wichtigkeit individueller Wünsche und Bedürfnisse, sowie der nachhaltigen Wirtschaftlichkeit. Ein besonderes Angebot ist hier die Pflegeethische Fallbesprechung für Angehörige und Pflegende (vgl. Evangelische Heimstiftung GmbH 2021). Die Arbeiterwohlfahrt Bezirk Westliches Westfalen, betont die Individualität des Menschen, sowie sein Recht das Leben genießen zu dürfen. Dabei ist der Anspruch der AWO-Qualität, Vertrauen und Verständnis für die zu Pflegenden aufzubringen (vgl. Arbeiterwohlfahrt Bezirk Westliches Westfalen e. V. 2021). Es zeigt sich, dass von allen großen Trägern die Wichtigkeit von Werten in der Pflege erkannt wird. Die privaten Unternehmen, haben hier aber zum Teil Schwierigkeiten Werte aus der pflegeethischen Theorie vollständig in ihr Leitbild zu übernehmen. Die beiden christlichen Träger sind mit der theologischen Grundlage der Würde des Menschen hier besser aufgestellt und bieten zum Thema Ethik auch ein größeres Angebot an Informationen.

2.3 Ethik im Rahmen der Digitalisierung

In der Literatur zu Ethik in der Digitalisierung findet man eine Vielzahl von möglichen Risiken, die durch die Digitalisierung entstehen. Allerdings motiviert negatives Denken nur selten zum Handeln oder zur Veränderung. Damit ethische Überlegungen die Digitalisierung formen können, lohnt es sich aus ethischer Perspektive also mehr Zeit in das Formen positiver Visionen investieren (vgl. Spiekermann 2019).

Digitalisierung kann hierbei als die Einführung bzw. verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien durch (arbeitende) Individuen, Organisationen, Wirtschaftszweige und Gesellschaften mit den charakteristischen Folgen der Beschleunigung, zunehmenden Abstraktheit, Flexibilisierung und Individualisierung von Prozessen und Ergebnissen verstanden werden (vgl. Traum et al. 2017). Die überwiegende Mehrheit deutscher Unternehmen betont die Relevanz digitaler Geschäftsmodelle (vgl. Kühlein und Sobania 2021). Geht es jedoch um Prävention ethischer Risiken der Digitalisierung, reichen Unternehmensstandards nur selten über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus. Das hat zum einen den Nachteil, dass ethische Anforderungen dann zumeist im Nachhinein kostspielig implementiert werden müssen. Hier wird deutlich, dass eine werteorientierte Unternehmensführung Wettbewerbsvorteile mit sich bringen

kann. Ethische Fragestellungen werden im Prozess Digitalisierung mit einer Geschwindigkeit aufgeworfen, mit der der Gesetzgeber nicht mithalten kann. Es wird nicht nur deutlich, dass Unternehmen in der Verantwortung stehen, sich von eigenen ethischen Standards leiten zu lassen (z.B. von Unternehmenswerten), sondern auch dass die Chance besteht durch ein unternehmenseigenes

Wertesystem gewisse Entwicklungen vorauszusehen und in die eigenen Prozesse und Produkte zu implementieren, bevor der Gesetzgeber dazu zwingt. Das vermeidet aufwendige ex post Implementierung und darüber hinaus können Unternehmen sich im Wettbewerb durch normative Erwägungen von anderen Wettbewerbern absetzen. Zum anderen führt diese Problematik direkt in die Diskussion um das sogenannte Collingridge-Dilemma (auch Steuerungs- und Kontrolldilemma) – ein allgemeineres Problem für die Ethik der Digitalisierung: Ist eine digitale Innovation noch schwach entwickelt und nicht weit verbreitet ist es sehr schwer die gesellschaftlichen Folgen einer solchen abzuschätzen. Auf der anderen Seite lässt sich eine weit verbreitete Innovation kaum noch korrigieren. Dieses Dilemma stellt die Ethik der Digitalisierung vor besondere Herausforderungen (vgl. Kudina und Verbeek 2019: 292).

Auch das Gesundheitssystem steht vor schwerwiegenden und tiefgründigen Fragen in Hinblick auf zukünftige Technologien und digitale Anwendungen. Vor allem der demographische Wandel und das damit verbundene zunehmende Altern der Bevölkerung wird zu einem massiven Anstieg an zu pflegenden Personen führen. Um diesem gerecht zu werden kann und muss die Digitalisierung und Technologisierung von verschiedenen Bereichen Abhilfe schaffen, um zum Beispiel das Pflegepersonal, welches bereits heute schon an seine physischen Grenzen stößt, zu entlasten. Dabei reichen die Anwendungen von Technologien, die unter dem Namen Altersgerechte Assistenz Systeme, kurz AAL (Ambient Assisted Living) bekannt sind, bis hin zu verschiedenen Robotik-Systemen (vgl. Jannes und Woopen 2019: 76–82). Hierbei muss unterschieden werden zwischen (1) Service-, und Transportrobotik, (2) pflegenaher Robotik, (3) Emotionsrobotik, (4) Rehabilitationsrobotik und (5) Haushaltsrobotik (vgl. Spiekermann 2019; Stösser 2011). Durch ihren Einsatz ermöglichen sie in Gegenwart und Zukunft eine fortgeschrittene Art der Pflege, wodurch man sich mehr Effektivität (Diagnostik, Monitoring, Therapie), Professionalität aber vor allem mehr Zeit für den Patienten verspricht. Doch die technischen Neuerungen bringen auch potenzielle Gefahren und Herausforderungen mit sich, die es gilt in aller Sorgfalt gegenüber dem wahren Nutzen des Produktes abzuwägen.

Die bekannten drei Robotergesetze von Asimov¹¹, die die Grundregeln des Roboterdienstes beschreiben, bilden immer noch eine erste Orientierung, bei der Diskussion über das Vermögen und die Konzeption von Robotern (vgl. Woods 2019). Doch weiterhin sind nicht nur die bereits beschriebenen verschiedenartigen Robotik-Systeme, sondern der Einsatz von Algorithmen-gestützter Software, neuartiger Sensortechnologie als auch mobiler Endgeräte von ethischer Relevanz (vgl. Jannes und Woopen 2019: 76).

2.4 Gefährdete Werte der Pflege durch die Digitalisierung

Im Folgenden werden verschiedene Werte betrachtet, die in der Pflege durch die Anwendung genannter Technologien potenziell bedroht oder eingeschränkt werden könnten. Einer dieser ist die Achtung und der Schutz der Privatheit des Individuums. Eine Herausforderung hierbei ist die massive Erfassung und Verarbeitung sensibler (Gesundheits-)Daten von zu Pflegenden und deren Angehörigen. Das geschieht beispielsweise durch Kontrollgeräte, wie Herzschrittmacher oder Pulsmesser, aber auch durch die Speicherung und Weitergabe von simplen Testergebnissen bei ärztlichen Besuchen. Ein weiterer Punkt, der Probleme aufwirft ist der Einsatz von Monitoring-Systemen, die eine ständige Überwachung des Patienten ermöglichen. Dabei sammeln Sensorik-Systeme, die in die Wohnumgebung integriert sind (z.B. Kameras), durchgehend Daten, die dann von künstlichen Intelligenzen weiter ausgewertet werden (vgl. ebd.). Ein nicht abzuweisender Vorteil dieser Systeme ist die gesteigerte Selbstbestimmung der Patient*in, da diese*r sich trotz verschiedener gesundheitlicher Einschränkungen (z.B. Demenz) in der eigenen Wohnung und außerhalb (z.B. zum Spaziergehen) risikofreier aufhalten kann. Diese durch das Leben im eigenen zuhause gewonnene Privatheit kann allerdings wiederum durch ein ständiges technisches Aufrüsten an Kontrollgeräten gestört werden (vgl. Manzeschke 2014: 1–3). Weiterhin ist es ethisch bedenklich, wenn den zu Pflegenden die Eingriffe in ihre Privatsphäre nicht bewusst sind oder

¹¹ 1. Ein Roboter darf kein menschliches Wesen (wissentlich) verletzen oder durch Untätigkeit (wissentlich) zulassen, dass einem menschlichem Wesen Schaden zugefügt wird.
2. Ein Roboter muss, dem ihm von einem Menschen gegebenen Befehl gehorchen – es sei denn ein solcher Befehl würde mit Regel 1 kollidieren.
3. Ein Roboter muss seine Existenz beschützen, solange dieser Schutz nicht mit Regel eins oder zwei kollidiert (Asimov, 1942).

durch kognitive Einschränkungen nicht bewusst gemacht werden kann. Zudem muss geklärt werden, inwiefern für den/die zu Pflegenden die Möglichkeit oder Hoheit besteht, selbst zu entscheiden, ob solche Geräte an-, oder ausgeschaltet sind. Die Sicherheit solcher digitalen Systeme, muss auch unter Betrachtung von krimineller Ausnutzung, im Fokus stehen. So können beispielsweise unbefugter Zugriff auf Smarthome-Systeme und die Auswertung von Bewegungsmustern Einbrüche vereinfachen. Zugleich muss gewährleistet werden, dass sensible (Gesundheits-)Daten nicht an unbefugte Dritte, wie zum Beispiel Unternehmen oder Privatpersonen, weitergegeben und somit missbraucht werden können.

Privatheit ist also entscheidend und muss entsprechend im Wertemanagement Berücksichtigung finden. Versucht man diesen Wert im Wertemanagement eine große Rolle beizumessen, so stößt man schnell auf sogenannte Trade-off-Problematiken. Je mehr man Privatheit einfordert, desto mehr muss man an anderer Stelle verzichten. Ein gutes Beispiel ist die Verwendung von Big-Data-Methoden in der Medizin. Das großflächige Sammeln und Auswerten von Patientendaten bietet vielfältige neue Einsichten in Krankheitsverläufe und daraus resultierend bessere Behandlungsmethoden. Die persönlichen Patientendaten avancieren also zu einem Gut, das einen Wert für die gesamte Gesellschaft hat. Gleichmaßen ist der Missbrauch dieser Daten naheliegend. Eine falsche Verwendung von Patientendaten könnte Bürger*innen bei der Suche nach Versicherungen oder bei der Jobsuche auf unfaire Art und Weise diskriminieren. Ein Wertemanagement muss diese Trade-offs berücksichtigen und präzise, am besten unternehmensspezifische Antworten finden. Beispielsweise hat eine Bürgerbefragung von Thorun et al. ergeben, dass Bürger*innen in Deutschland beim Thema Datenschutz vor allem Unternehmen und weniger den Staat in der Verantwortung sehen, während Themen der digitalen Bildung eher Staatsaufgabe sei (vgl. Thorun et al. 2018). Es lohnt sich entsprechend zu spezifizieren, welche Teile der Privatheit gerade von Unternehmensseite berücksichtigt werden müssen.

Die bereits geschilderten Probleme zum Thema Monitoring der zu Pflegenden treffen auch auf eine Gefährdung von deren Selbstbestimmung zu. Viele technische Hilfsprodukte erleichtern fraglos den Alltag der Patienten massiv und räumen ihnen Freiheiten ein. So gibt es Sensoren, die kontrollieren, ob die Herdplatte auch wirklich ausgemacht worden ist und digitale Pflaster, die ebenfalls durch Sensorik bemerken, wann es gewechselt werden muss, um häufiges oder falsches Wechseln zu vermeiden (vgl. Jannes und Woopen 2019: 78). Weiter können Roboter Patient*in-

nen helfen, überhaupt erst wieder selbstständig zu werden. Für viele ist es beispielsweise unmöglich, beziehungsweise äußerst anstrengend, von ihrem Krankenbett aus aufzustehen oder sich selbstständig fortzubewegen. Mit der Hilfe von darauf programmiertem Roboter können Patient*innen dies hingegen tun. Doch problematisch könnte es werden, wenn Patient*innen aus Gemütlichkeit und Gewohnheit gänzlich auf eigene Anstrengung verzichten würden und den Roboter die ganze Arbeit verrichten lassen. Das hätte eine deaktivierende, immobilisierende Wirkung und könnte zu Abbau der Beinmuskulatur und Verlust der Fähigkeit zu stehen oder gehen führen (vgl. Stösser 2011: 3). Zudem muss die zu pflegende Person stets die (möglichst) volle Kontrolle bei der Interaktion mit Technik haben. Das gilt sowohl bei Behandlungen mit Robotern als auch bei technischen Hilfsmitteln wie den bereits beschriebenen. Denn Ziel der Pflege muss sein, zu Pflegenden möglichst viel Autonomie einzuräumen und diese auf dem Weg zu einer hohen Selbstbestimmung zu begleiten. Geringe Autonomie schadet zu Pflegenden dadurch, dass diese ein mangelndes Selbstbewusstsein entwickeln, oder, ihrer Fähigkeiten beraubt, frustriert werden (vgl. Ammicht und Quinn 2019: 6–10). Somit sollte nach bester Möglichkeit her eine Mensch-Technik-Interaktion vorliegen, keine einseitige Aktion des Roboters bzw. des technischen Produktes. Zudem sollten zu Pflegende frei entscheiden können, ob sie die Interaktion eingehen wollen, beziehungsweise (vor allem kognitiv eingeschränkten Personen) die Interaktion bewusst gemacht wird, da teils ein großer Grad an Komplexität vorliegt. Die Ergebnisse einer Studie des Zentrums für Qualität in der Pflege legen dar, dass diese Aspekte äußerst relevant sind: Die Befragten befürworten nur zu 51%, dass ein Roboter Patient*innen auf die Toilette begleiten soll, da dadurch Privatheit und Selbstbestimmung stark eingeschränkt werden. Generell ist zu beobachten, dass die Befürwortung mit steigender Intimität sinkt (vgl. Eggert et al. 2019: 20–26).

Ein weiteres ernstzunehmendes ethisches Problem ist das der sozialen Gerechtigkeit. Diese lässt sich in finanzielle und Teilhabe-bestimmende Faktoren unterteilen. Durch das bereits beschriebene steigende Bedürfnis des häuslichen Aufenthalts von vor allem älteren zu pflegenden Personen wird sich zukünftig vermehrt die Frage stellen, ob und in welchem Maße diese Personen sich die verschiedenen Techniken auch leisten können. Denn eine flächendeckende Ausstattung von AAL-Systemen und anderen medizinischen Technologien erscheint problematisch, da der Einsatz und die Installation solcher Geräte mit sehr hohen Kosten verbunden ist (vgl. Jannes und Woopen 2019: 78–80). Ethisch und ökonomisch ergeben sich daraus Fragen nach der Zugangs-, und Verteilungsgerechtigkeit: Welche Bedingungen benötigt eine zu pflegende Person, um ein

Gerät zu erhalten? Soll eine Verteilung über Marktprinzipien erfolgen? Dies könnte sich als eher ungerecht erweisen, da viele teure Anwendungen dann nur von finanziell besser Gestellten benutzt werden könnten und vor allem ältere Bedürftige, die von einer kleinen Rente leben oder ohne Unterstützung von Angehörigen auskommen müssen, benachteiligt und ausschließt. Bereits jetzt gibt es die Möglichkeit für Pflegebedürftige, finanzielle Zuschüsse durch die Pflegeversicherungen und Kassen für die Installation von AAL-Systemen zu beantragen. Eine Ausweitung und Verbesserung des Angebots würden einen großen Teil dazu beitragen, dass erst gar keine Frage der finanziellen Ressourcen der Bedürftigen entstehen (vgl. ebd.). Bei der Ausstattung von Pflegeeinrichtungen wie Altenheimen oder Rehasentren scheitert die Anschaffung von moderner Technologie zudem oft an den einzelnen Budgets. Ein anderer Aspekt, der die soziale Gerechtigkeit betrifft, sind nicht-finanzielle Zugangsbarrieren, die durch den teils hohen technischen Anspruch von neuen Geräten entstehen. Fehlende Kompetenzen von zu Pflegenden sowie Pflegepersonal können schnell zu Skepsis, Angst und Ablehnung gegenüber technischen Hilfsgeräten führen und deren Benutzung und Einführung erschweren. Damit weder Diskriminierung noch Exklusion entstehen, braucht es gezielte Schulungen und Hilfsangebote, die über die neuen Techniken informieren und aufklären.

3. Diakoneo

3.1 Vorstellung von Diakoneo

Auch für Diakoneo werden die vorangegangenen Überlegungen und Herausforderungen von großer Bedeutung sein und bedürfen somit einer besonderen Betrachtung und Auseinandersetzung. Mit einer Mitarbeiterzahl von über 10.000 Personen und einem Umsatz von 650 Millionen Euro gehört Diakoneo zu den größten diakonischen Unternehmen in Deutschland.

Dabei kann der heutzutage als Körperschaft des öffentlichen Rechts fungierende diakonische Träger auf eine lange Tradition zurückblicken: 1854 gründete der Pfarrer Wilhelm Löhe das erste Diakonissenhaus in Neuendettelsau in Mittelfranken, welches später in Diakonie Neuendettelsau umbenannt wurde. Parallel baute der Pfarrer Herrmann Faulhaber ebenfalls ein Diakonissenhaus im nördlichen Württemberg auf. Beide Häuser zeigten in den damaligen Jahren Parallelen bei dem Aufbau ihrer Arbeitsgebiete, dem Ausbau von Seniorenpflegeeinrichtungen sowie der beruflichen

Ausbildung. In Folge kam es in beiden Einrichtungen zu etlichen Veränderungen, im Zuge derer beide Diakonieanstalten ihren Namen zu Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau (seit 1974) respektive Evangelisches Diakoniewerk Schwäbisch Hall e.V. (seit 1978) änderten. Im Jahr 2019 folgte dann schlussendlich der Zusammenschluss beider Diakoniewerke zu den Unternehmen Diakoneo.

Zu den Bereichen, in denen Pfleger*innen heute arbeiten gehören Bildung, Gesundheit, Wohnen, Assistenz, Arbeit, Spiritualität und, besonders wichtig für unser Forschungsprojekt, die Pflege. Dabei existieren 40 Schulen und Ausbildungseinrichtungen, 20 Standorte für stationäre und ambulante Pflege für Senioren, dazu der Bereich Gesundheit mit 5 Klinikstandorten sowie Dienste für über 2.000 Menschen mit Behinderung. Gesamt sind das 6 Kliniken und über 200 Einrichtungen in Bayern, Baden-Württemberg und Polen (vgl. Diakoneo 2021).

3.2 Werte von Diakoneo

Leitbild im Unternehmen

Als christlich geprägtes Unternehmen ist es für Diakoneo besonders wichtig, ihre Traditionen und Moralvorstellungen im Alltag vorzuleben. Jede Arbeitsleistung der Mitarbeiter*innen richtet sich nach den vereinbarten Werten des Unternehmens, die seit dem Zusammenschluss 2019 noch einmal überarbeitet und angepasst wurden. Bereits die Zusammensetzung des Namens deutet den Hintergrund der Marke an: *Diako* (griechisch: Dienst) wird als Bestandteil von Diakonie und der Diak Schwäbisch Hall mit christlich, verlässlich, liebevoll und menschenfreundlich verbunden, *neo* (griechisch: neu, neu sein) hingegen steht für *Diakonie neugestalten*, innovativ sein und ist Bestandteil von Neuendettelsau. Zusammengesetzt bedeutet diakoneo auf Griechisch weiter *ich diene*.

Wofür die Mitarbeiter*innen dienen wird durch den Slogan des Unternehmens verdeutlicht: „... , weil wir das Leben lieben.“ ist der Leitspruch von Diakoneo. [Er] soll auf emotionale, sinnstiftende Weise ausdrücken, warum wir diakonische Arbeit tun. Für uns ist das Leben ein Geschenk Gottes, durch das jeder Mensch eine unverlierbare Würde hat. 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 2021).

Weiter definiert Diakoneo ihre Werte über eine Bildmarke, die ein dreidimensionales Kreuz stilisiert, wobei jeder Balken eine unterschiedliche Bedeutung hat. Der erste Balken steht hierbei für den lebenslangen Dienst am und für den Menschen, also von Geburt bis zum Lebensende. Der Zweite bekräftigt das Zusammenwirken von diakonischer Tradition und modernen Innovationen, während der Dritte den Dienst sowohl als christlich wie auch weltlich orientiert darstellt.

Auch auf ihrer Management- und Unternehmensführungsebene hat sich Diakoneo in den letzten Jahren eine eigene Corporate Social Responsibility (CSR) erarbeitet. Dabei stehen die Führungswerte verbindliche Klarheit, Freiheit in persönlicher Verantwortung, Wertschätzung, Handlungssicherheit geben und Innovation fördern als Grundsätze und werden umschlossen durch die Maxime des Unternehmens: „Dienend Führen“. Dies lehnt sich wiederum an das Führungsmodell des Servant Leadership von Robert Greenleaf und zieht seinen Sinn daraus, dass die Führungspersönlichkeit nicht über den Mitarbeitenden herrscht, sondern ihm dient (vgl. Greenleaf 2002). Dadurch sollen die Mitarbeitenden selbst ihre Persönlichkeit stärken, menschlich wachsen und vereint als Unternehmen der Gesellschaft und der daraus abgeleiteten Verantwortung als diakonisches Gesundheitsunternehmen dienen (vgl. Hartmann 2020).

Werte des Pflegeverständnisses

Bei Diakoneo wurde speziell für den Pflegebereich ein Leitbild für Senioren implementiert, welches einen Orientierungsrahmen für Handeln und Verhalten kreieren soll. Im Verlauf dieser Arbeit wird dieses Leitbild als allgemeines Pflegeleitbild für die gesamte Pflege angenommen. Die folgend abgebildeten Werte formen indes wiederum das Wort Diakonie.

Zum einen steht Diakoneo für Chancengleichheit und religiöse und kulturelle Vielfalt in ihren Pflegeeinrichtungen, also für *Diversität*. Weiterhin zeigt man sich einsichtig und offen für neuartige (digitale) *Innovationen*, die den bekannten Problemen wie Pflegenden-Mangel Abhilfe leisten sollen. Besonders wichtig erscheint der Erhalt der *Autonomie* für pflegebedürftiger Menschen. Diese sollen ihren Bedürfnissen entsprechend möglichst selbstbestimmt ihren Alltag leben können. *Kompetenz* drückt Diakoneo durch den Erhalt und die Förderung der Gesundheit der Menschen und die professionelle Begleitung des Sterbeprozesses aus. *Offenheit* schafft Vertrauen, Verbindlichkeit und Respekt im ganzen Unternehmen, von Mitarbeitern über Ärzten bis hin zu Pflegebedürftigen. Um

stets die beste Technologie und wissenschaftlich evaluierte *nationalen Standards* aufzuweisen, arbeitet Diakoneo mit dem Deutschen Netzwerk für Qualitätsentwicklung in der Pflege (DNQP) zusammen. Um den Anforderungen und Prozessen aus Bereichen wie Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitsschutz, Gesundheit und Sicherheit gewachsen zu sein, wird ein ausgearbeitetes *integriertes Managementsystem* verwendet, welche durch verschiedene Methoden diesen Herausforderungen gegenübersteht. Zuletzt steht der Wert *Engagement* für die Überzeugung zu arbeiten, dass „alle Menschen nach Gottes Ebenbild geschaffen sind und eine unverwechselbare Persönlichkeit und eine unverlierbare Würde haben (vgl. Diakoneo 2021).

In Abschnitt 2.3 und 2.4 wurde herausgearbeitet, dass im Kontext der Digitalisierung in der Pflege vor allem den Werten Privatheit, Selbstbestimmung und soziale Gerechtigkeit eine besondere Bedeutung zukommt, ohne zu behaupten, dass andere Werte unwichtig wären. Bisher hat Abschnitt 3 einen Überblick über das Wertemanagement von Diakoneo gegeben. Im Folgenden wird aufgezeigt, was die bisherigen Werte von Diakoneo bedeuten, wenn man Sie auf Problemstellungen der Digitalisierung anwendet. An zwei Fallbeispielen zu Robotik und Wearables wird gezeigt, wo Werte miteinander in Konflikt stehen, wo das Leitbild eine klare Antwort gibt und wo Fragen offenbleiben und Probleme nicht erkannt werden.

3.3 Werte von Diakoneo in der Digitalisierung am Fallbeispiel Robotik

In der Pflege kommen vor allem sozioassistive Systeme (inkl. Emotionsrobotik) und sogenannte Serviceroboter zum Einsatz (vgl. Hülsken-Giesler und Daxberger 2018). Serviceroboter unterstützen Menschen mit Hilfebedarf und Pfleger*innen bei einfachen Tätigkeiten wie beispielsweise der Erledigung von Bringdiensten und dem Suchen von Gegenständen. Sozioassistive Systeme sollen vor allem sozial-kommunikative Aspekte der Pflege, zumeist der Altenpflege, unterstützen. Pflegerobotik wird zwar bereits vielerorts angewendet, es mangelt jedoch an guten, aussagekräftigen Studien für eine präzise Evaluation der Robotereinsätze (vgl. ebd.). Hier fällt das Collingridge-Dilemma ins Gewicht: Die Wissenschaft, gerade Ethik und Politik, agieren langsamer als das neue Produkte eingeführt werden (siehe Abschnitt 2.3). Das Beispiel Pflegerobotik zeigt sehr gut, dass Diakoneo ein stabiles Wertesystem braucht, dass bei der Einführung und Handhabung neuer digitaler und auch technologischer Produkte Orientierung gibt. Unternehmen können sich nicht darauf verlassen, dass Gesetze einen ausreichend konkreten ethischen Rahmen bieten. Daher ist

es wichtig, dass sie auf ein eigenes definiertes Wertesystem zurückgreifen können, das in der Lage ist, den Einsatz von neuen digitalen Produkten ethisch zu begleiten und zu prüfen. Koordiniert durch das Pflege-Praxis-Zentrum Nürnberg kommen in Einrichtungen von Diakoneo bereits sozioassistive Systeme zum Einsatz. Beispielhaft zu nennen wäre hier Paro, ein Emotionsroboter für demenzkranke Menschen, der zu therapeutischen Zwecken genutzt wird. Im Folgenden Abschnitt wird analysiert, wie das Leitbild Senioren die Einführung eines Serviceroboters unterstützt. Nehmen wir nun Fallbeispielhaft an, dass in einem Seniorenpflegeheim von Diakoneo der Pflegeroboter “Rollin Justin” zum Einsatz kommen soll. Der Serviceroboter hat eine menschenähnliche Gestalt und soll bei Tätigkeiten der Wohnung unterstützen. Justin kann beispielsweise aufräumen, putzen oder Gegenstände auf Kommando suchen und bringen (vgl. Bäuml et al. 2011). Im Folgenden wird nun das Leitbild Senioren, welches in Abschnitt 2.3 erläutert wurde, mit den Implikationen eines solchen Technikeinsatzes abgeglichen. Zuerst wird der Fokus auf die Dimensionen technische und digitale Innovation gelegt. Dies impliziert eine Offenheit und auch die Bereitschaft solche Innovationen zu entdecken und frühestmöglich in die eigenen Abläufe zu integrieren. Bei Diakoneo wird dieser Prozess primär durch das Pflege-Praxis-Zentrum Nürnberg (PPZ) übernommen. Der erfolgreiche Einsatz von Robotern in der Pflege hängt stark von einer gelungenen Mensch-Technik-Interaktion ab. Der Wert Kompetenz stellt sicher, dass sowohl Pflegende als auch Patient*innen in der Lage sind mit digitalen und technischen Neuerungen umzugehen, durch Schulungen und durch passende Organisationsstrukturen und Prozesse im Unternehmen. Autonomie, ebenfalls Wert im Leitbild, der Patient*innen soll durch den Einsatz des Serviceroboters gestärkt werden. So können Menschen länger in Ihrer eigenen Wohnung wohnen und sind mit der Assistenz durch Roboter zu mehr selbständigen Tätigkeiten in der Lage. In bewusster Unterlassung weiterer Ausführungen soll hier konstatiert werden, dass das Leitbild Senioren einen effizienten und kompetenten Technikeinsatz ermöglicht.

Auf der anderen Seite gibt das Leitbild nicht immer Orientierung bei ethischen Problemstellungen der Robotik. Eine in Zusammenhang mit Pflegerobotik häufig auftretende ethische Frage ist die, wie sich mögliche Irritationen der zwischenmenschlichen Pflegebeziehung durch technologische Verfremdung vermeiden lassen (vgl. Rügger 2016). Wenn Patient*innen sich beispielsweise unwohl fühlen bei der Vorstellung mit einem sprechenden Roboter Tag und Nacht zusammen in einem Zimmer zu leben, ist unklar, wie sich Pflegekräfte verhalten sollen. Dass Roboter in die Privatsphäre des/der Patient*in Eindringen, ist nicht von der Hand zu weisen. Es wäre also

womöglich Geboten, die Ablehnung zu respektieren und keinen Roboter einzuführen. Werte wie Innovation, Kompetenz und Offenheit könnten gleichzeitig bedeuten, dass eher eine Heranführung an die Servicerobotik und Überzeugungsarbeit angebracht sind. Verschreibt man sich Innovation, so muss diese auch implementiert werden. Das Fallbeispiel Rollin Justin zeigt generelle Trade-Off Problematiken, die in einem Leitbild oft unvermeidbar und durchaus wünschenswert sind. Das bedeutet allerdings auch, dass sich mit Grenzfällen auseinandergesetzt werden muss. Der erste Schritt in diese Richtung ist, Grenzfälle und Trade-Off Problematiken zu erkennen. Hier zeigt das Fallbeispiel Rollin Justin, dass wenn Privatheit im Leitbild keine Rolle spielt, beispielsweise Irritationen in der zwischenmenschlichen Pflegebeziehung nicht immer also solche identifiziert werden können. Durch die Rolle von Privatheit als "value enabler" besteht dann die Gefahr, dass andere Werte leiden. Eine CDR von Diakoneo könnte die Aufmerksamkeit stärker auf potenzielle Gefahren der Digitalisierung richten.

Für das Fallbeispiel Pflegerobotik lässt sich festhalten, dass das Leitbild Senioren Technik und Digitalisierung sehr offen gegenübersteht. Verlust von Privatheit und der Nähe zum Menschen werden jedoch nicht zwangsläufig als Gefahren erkannt. Eine CDR von Diakoneo müsste es schaffen mehr Aufmerksamkeit als bisher auf mögliche Probleme der Digitalisierung zu lenken.

3.4 Werte von Diakoneo in der Digitalisierung am Fallbeispiel Wearables

Während das Beispiel eines Pflegeroboters abstrakt erscheinen mag, sind Wearables bereits im heutigen Pflegealltag Standard. Der Begriff Wearables umfasst alle technischen Anwendungen, die im Pflegebereich am Körper getragen werden können. Von Smart Watches über Smart Jewelry bis hin zu in Kleidung eingebettete Nanochips und Drucksensoren, hauptsächlich mit dem Ziel der kontinuierlichen Messung von Vitalparametern. Befürworter*innen dieser Technologie erwarten durch die Nutzung ein erhöhtes Patient*innen-Empowerment und eine Verbesserung der Gesundheitskompetenz (Health Literacy) von Anwender*innen (vgl. Mischak 2019). Ethisch bringt die Einführung dieser Wearables eine Herausforderung mit sich: Eine ständige Überwachung der Vitalparameter sowie Beschleunigungs- und Ortssensoren sorgen einerseits für erhöhte Sicherheit durch eine schnelle Intervention, sollte einer der Parameter vorbestimmte Grenzen überschreiten, stellt den Patienten oder die Patientin andererseits unter ständige Überwachung. Das Problem daran ist, dass nicht nur tatsächliche Notfälle zu einer Überschreitung dieser Werte

führen können, sondern auch andere Eindrücke, die beispielsweise die Herzfrequenz erhöhen. Das schauen spannender Filme, Sport oder Aufregung generell können anhand der Parameter nicht immer von einem Notfall unterschieden werden, was dazu führt, dass Pflegekräfte oftmals unnötigerweise zur Hilfe eilen. Dies ist nicht nur für die Pflegenden eine zusätzliche Belastung, sondern auch für die Patienten und Patientinnen, da bspw. der geliebte Krimi nicht mehr geschaut werden kann, ohne dass ein Alarm ausgelöst wird. Das konstante Übermitteln der Vitalparameter kann also auch für private Aktivitäten abschreckend wirken. Es kommt zu einem Konflikt der Werte Privatheit und Autonomie gegenüber Sicherheit. Bei der Betrachtung weiterer Beispiele ist auffällig, dass besonders zwischen Privatheit und Sicherheit eine immer wiederkehrende Trade-Off-Problematik entsteht.

Betrachtet man beide Fallbeispiele und deren Zusammenspiel mit dem Leitbild Senioren, so ist vor allem festzustellen, dass Diakoneo in diesem Leitbild den Wert der Privatheit nicht erwähnt. Wie bereits in Abschnitt 2.3 erörtert, kommt gerade der Privatheit in der Digitalisierung eine Schlüsselrolle zu. Spiekermann zeigt, dass Privatheit viele Werte beeinflusst und im Grunde Voraussetzung für die Gewährleistung anderer Werte wie Freiheit, Sicherheit oder Würde ist. Beispielsweise ist ein AAL-System, das die Privatheit nicht schützt, ebenfalls nicht in der Lage, die Freiheit der pflegebedürftigen Person zu gewährleisten – eine Person, die sich in Ihrer Wohnung permanenter Überwachung ausgeliefert sieht, fühlt sich weder frei noch sicher (vgl. Spiekermann 2015). Daraus lässt sich schließen, dass Privatheit in einer CDR berücksichtigt werden muss. Lässt man Privatheit im eigenen Wertemanagement außen vor, so besteht die Gefahr, dass man Probleme unterschätzt und das eigene Leitbild in Digitalisierungs-Fragen keine treffenden Antworten liefern kann. Die Berücksichtigung von Privatheit wäre ein Schritt für Diakoneo das eigene Leitbild ins digitale zu übersetzen. Privatheit muss jedoch nicht selbst im Leitbild von Diakoneo genannt werden, sondern könnte einen ermöglichenden, vorgeschalteten Charakter bekommen. Das Weglassen von Privatheit im Leitbild könnte ein sinnvoller Ansatz sein, um andere Werte im Digitalisierungskontext nicht außer Acht zu lassen: Nimmt Privatheit eine vorgeschaltete Position in einer CDR ein, löst Diakoneo geschickt die in Abschnitt 2.3 bereits gezeigten Trade-Off Problematiken von Privatheit mit fast allen anderen Werten von Diakoneo. Privatheit wird als “valuenabler” (Spiekermann 2015: 152) verstanden und kann so besser umgesetzt werden, als wenn es in Trade-Off-Diskussionen untergeht. In Abschnitt 4 wird auf die Rolle von Privatheit in einer CDR noch detaillierter eingegangen.

4. *Evaluation von technischen Systemen*

4.1 *Einführung MEESTAR*

Um die in Abschnitt 3.3 und 3.4 beschriebenen Trade-Off Problematiken zu finden und ethisch möglichst unbedenkliche Applikationen zu schaffen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Jahre 2012 eine Studie zu ethischen Aspekten des Einsatzes von Ambient Assisted Living (AAL) Systemen in Auftrag gegeben. Als Ergebnis entstand ein Katalog von 15 ethischen Leitlinien für Forschung, Entwicklung, Nutzung und Vertrieb von altersgerechten Assistenzsystemen und ein Modell zur ethischen Evaluation sozio-technischer Arrangements (MEESTAR) (vgl. Manzeschke 2015). Dieses Modell soll es ermöglichen, ethische Aspekte bereits in frühen Phasen des Entwicklungsprozesses neuer AAL-Systeme und anderer Förderprozesse zu berücksichtigen und somit nicht nur einen handlungsorientierten, ethischen Rahmen für die Ausarbeitung dieser Systeme bieten, sondern auch Nutzerakzeptanz steigern und Markteintrittsbarrieren senken. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde das MEESTAR Modell bisher vor allem bei Workshops des BMBF eingesetzt, an denen die verschiedenen Stakeholdergruppen (Forschung & Entwicklung, Anbieter und Nutzer von altersgerechten Assistenzsystemen) teilnahmen (vgl. ebd.).

Das MEESTAR Modell wurde auf der Grundlage eines Eskalationsmodells zum genetischen Eingriff am Menschen entwickelt. Aus diesem Eskalationsmodell wurden vor allem die Bewertungsstufen, sowie die empirische Vorgehensweise übernommen (vgl. Weber 2015). Das Modell eröffnet einen Reflexionsraum, der von drei Achsen aufgespannt wird:

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

In Workshops, in denen ein realistischer Anwendungsfall simuliert wird, werden altersgerechte Assistenzsysteme von möglichst diversen Gruppen von Stakeholdern im Hinblick auf ihre ethischen Auswirkungen beurteilt. Die Bewertung erfolgt dabei in insgesamt sieben ethischen Dimensionen.

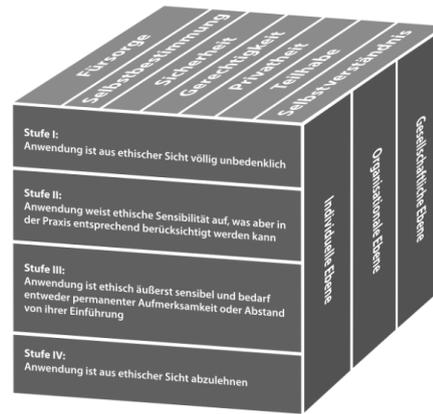


ABBILDUNG. 2: MODELL ZUR ETHISCHEN EVALUATION VON SOZIO-TECHNISCHEN ARRANGEMENTS (MEESTAR) (VGL. MANZESCHKE ET AL. 2013: 1321)

Drei dieser Dimensionen, Fürsorge, Teilhabe und Sicherheit, sind dabei durch die Zielsetzung des BMBF im Hinblick auf AAL-Systeme festgelegt. Die Dimensionen Selbstbestimmung, Gerechtigkeit, Privatheit und Selbstverständnis wurden durch leitfadengestützte Interviews mit Stakeholdern in das Modell eingeführt (vgl. Weber 2015). Dabei ist zu beachten, dass Privatheit durchaus als Teil, beziehungsweise zentrale Bedingung der Selbstbestimmung gesehen werden kann, jedoch in der deutschen Kultur zugleich ein wichtiger, normativer Wert in sich ist. Die Dimension Selbstverständnis bezieht sich auf die philosophisch-anthropologische Bestimmung des Menschen und soll widerspiegeln, dass sich AAL-Systeme nicht nur auf das Selbstbild des oder der Benutzenden auswirkt, sondern auch auf jenes der Menschen, die im unmittelbaren Umfeld der Nutzung stehen (vgl. ebd.).

Um der gesellschaftlichen Ebene der Verantwortung für altersgerechte Assistenzsysteme gerecht zu werden, sollen bei MEESTAR individual-, institutionen- und sozialetische Perspektiven zur Geltung gebracht werden. Durch die Vielfalt der Perspektiven soll auch dafür Sorge getragen

werden, dass beim Einsatz von Technik im Pflegebereich die unterschiedlichen und teilweise sogar kollidierenden Erwartungen involvierter Stakeholder wahrgenommen werden und durch den offengelegten Interessenskonflikt eine, von allen akzeptierte, Lösung gefunden werden kann (vgl. ebd.).

Im MEESTAR Modell sind Identifizierung und Evaluation ethischer Probleme unterschiedliche Perspektiven angedacht. Auf der individuellen Ebene soll der Fokus auf den konkreten soziotechnischen Arrangements der involvierten Personen liegen. Auf dieser Ebene wird besonders der und die Endnutzer*in berücksichtigt, jedoch sollten auch Pflegekräfte, behandelnde Ärzt*innen und Angehörige im Blickfeld bleiben. Das Ziel dieser Ebenen ist es herauszufinden, wie sich welche Aspekte der Nutzung und Interaktion zwischen Menschen und technischem System auf die betroffenen auswirken und ob sie potenziell einen moralischen oder ethischen Konflikt darstellen können (vgl. Manzeschke 2015). Die organisationale Ebene betrifft in der Regel die Organisation, welche das Assistenzsystem anbietet. Hier geht es darum, die Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Stakeholdern zu klären und die damit einhergehenden moralischen Fragen zu berücksichtigen (vgl. ebd.). Letztlich soll auf der gesellschaftlichen Ebene reflektiert werden, welche Handlungsfolgen als ethisch problematisch eingestuft werden, sollte das Assistenzsystem zum nationalen Standard werden und flächendeckend eingesetzt werden. Wichtig ist es hierbei auch, die Vernetzbarkeit mit anderen technischen Produkten und Prozessen zu berücksichtigen (vgl. ebd.).

4.2 Nutzung des MEESTAR Modells durch präzise Wertepositionierung

Die Anwendung einer diskursbasierten Ethik im MEESTAR Modell birgt eine große Chance für Diakoneo. Wenn das Unternehmen seine Werte präzise und verständlich auf die Herausforderungen der Digitalisierung schärfen kann, bspw. in Form einer CDR, kann die Unternehmensposition in einer Diskussion im Rahmen des MEESTAR Workshops als ein wichtiger Maßstab fungieren und gleichzeitig das Interesse des Unternehmens repräsentieren. Die Teilnehmenden des Workshops können sich demnach nicht mehr nur nach eigenem Wissen und Gewissen in die einzelnen Ebenen hineinversetzen, sondern haben dazu einen Leitfaden in Form einer CDR von Diakoneo. Dies darf nicht bedeuten, dass das persönliche Werte- und Moralverständnis der einzelnen Teilnehmenden außen gelassen wird, kann jedoch als Hilfestellung verstanden werden. Damit eine

Repräsentation von Diakoneo auch effektiv umgesetzt werden kann, muss die Formulierung einer CDR einige Herausforderungen erfüllen. Zum einen müssen die einzelnen Werte klar definiert und damit auch gut abgrenzbar sein. Die Frage, was beispielsweise in Selbstbestimmtheit mit einbegriffen ist und was nicht sollte durch eine etwaige CDR-Strategie deutlich werden. Des Weiteren sollte es möglich sein, einzelne AAL-Systeme zu bewerten. Dazu sollte eine geeignete Abstufung eingeführt werden: Welche Aspekte wirken sich positiv auf die entsprechende Ebene aus, welche negativ?

4.3 Digitale Werte in der Diskursethik am Beispiel Rollin Justin

MEESTAR setzt auf ein Bewertungssystem innerhalb der Diskursethik. Um dieses in seiner jetzigen Funktion zu nutzen (d.h. in einer Abstufung von I = unbedenklich bis IV = abzulehnen), müssen die Werte klar einschätzbar sein. Die christlichen Werte von Diakoneo und im Besonderen, der Kern 'weil wir das Leben lieben', sollten Grundlage für konkret anwendbare Werte sein. Eine CDR kann diese Brücke schlagen. Dort können die in Abschnitt 3 angesprochenen Werte Effektivität, Professionalität, Selbstbestimmung, Mensch-Technik-Interaktion, soziale Gerechtigkeit und Privatheit in Verbindung mit den Grundwerten von Diakoneo gebracht werden. Um zu verdeutlichen, wie Werte im Bewertungssystem funktionieren sollen, wird hier ein Beispiel mit dem Wert Selbstbestimmung und dem Serviceroboter Rollin Justin gegeben (Erklärung siehe Abschnitt 3.3). Dieses Beispiel ist rein fiktiv und dient nur der Veranschaulichung. Um im Rahmen dieser Arbeit zu bleiben, soll hier nur die individuelle Ebene betrachtet werden. Die individuelle Selbstbestimmung bezieht sich in erster Linie auf die Patienten, kann aber auch auf die Pflegenden angewandt werden.

Eine Einteilung in Stufe I wäre gegeben, wenn der Roboter Patient*innen einen großen Beitrag dabei leistet, sich wieder selbstbestimmt mit Essen zu versorgen. Dabei haben die Pflegebedürftigen immer die volle Kontrolle über das Gerät. Die Pflegenden können sich auf die Maschine verlassen und können sich anderen Aufgaben, als dem Essen servieren widmen.

In Stufe II wäre Rollin Justin ein sehr wartungsintensives Gerät. Pflegende müssten ihre Tagesabläufe zusätzlich an dem Roboter orientieren und sind so mehr in der Einteilung ihrer Arbeitszeit beschränkt. Zudem muss die Batterie des Gerätes für 12 Stunden am Tag geladen werden

und ist in dieser Zeit nicht nutzbar. Die Patienten haben zwar eine geringfügig bessere Selbstbestimmung, wenn Rollin Justin aktiv ist, die schlechtere Verfügbarkeit und die Einschnitte für die Pflegenden sollten jedoch beachtet werden.

In Stufe III können die Patienten keine Verbesserung durch den Roboter wahrnehmen. Zwar erfüllt dieser, simple Aufgaben zufriedenstellend, allerdings sind die Programmierungen und Funktionen der Maschine so beschränkt, dass immer eine Pflegekraft anwesend sein muss, wenn das Gerät aktiv ist. Hier profitiert keine Gruppe in Form von mehr Selbstbestimmung.

In Stufe IV ist der Roboter, so schlecht programmiert, dass Patienten eher die Selbstbestimmung genommen wird, als dass sie mehr davon erhalten. Beim Abräumvorgang würde Rollin Justin nur Geschirr abdecken, auf dem sich keinerlei Essen mehr befindet. Sollte ein Mahlzeit nicht schmecken oder an diesem Tag einfach kein großer Appetit vorhanden sein, wäre die zu pflegende Person, dennoch genötigt weiter zu essen. Eine solche Einschränkung der Selbstbestimmung, ist abzulehnen.

Die Beispiele für die einzelnen Stufen, sind rein hypothetisch, zeigen aber wie eine Einteilung mittels klarer Werte funktionieren kann. Eine solche Fallbesprechung, vor Anschaffung einer digitalen Innovation, in der alle Stakeholder-Gruppen involviert sind, kann Diakoneo eine effektive Entscheidungshilfe bieten. So werden Werte erhalten oder gar gestärkt und sinnvolle Neuerungen im Pflegebereich möglich.

Da nun verdeutlicht wurde, wie die Werte im diskursethischen Kontext verwendet werden können, wird im folgenden Abschnitt eine Roadmap zur Erstellung einer CDR, die die entsprechenden Werte enthält vorgestellt.

4.4 Roadmap: In sechs Schritten zum digitalen Vorreiter

Eine CDR sollte als Ziel haben, [...] die negativen sozialen und gesellschaftlichen Effekte der Digitalisierung und digitaler Geschäftsmodelle auf Mitarbeiter*innen, Lieferant*innen, Kund*innen sowie die Gesellschaft und Umwelt insgesamt zu minimieren und die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung zur Verwirklichung gesamtgesellschaftlicher Ziele zu nutzen (vgl. Thorun et al. 2018: 2). Um die starken Werte von Diakoneo in eine solche CDR übersetzen zu können, bietet Dörr im „Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility“ sechs Schritte für die Umsetzung einer

solchen. Im Folgenden werden, die in dieser Arbeit aufgezeigten Kompetenzen in Zusammenhang mit diesen Schritten gebracht werden oder auf deren Fehlen hingewiesen. Anhand dieses sechs Schritte Plans kann Diakoneo eine CDR entwickeln und erfolgreich umsetzen (vgl. Dörr 2020: 51–201).

Schritt 1: Know-How!

Das Know-How bezieht sich auf zwei Komponenten. Zum einen soll erkannt werden, welche technologischen Entwicklungen der Digitalisierung auf welche Bereiche des Unternehmens wirken. Zum anderen soll ein starkes Wertegerüst in Form einer Corporate Responsibility (CR) bestehen. Mit dem Wissen aus beiden Komponenten kann eine CDR geschaffen werden, indem die CR auf die digitalen Entwicklungen bezogen wird.

Hier ist Diakoneo bestens aufgestellt. In den vorangegangenen Abschnitten wurde analysiert, dass verschiedene technologische Entwicklungen auf den Pflegebereich wirken. Zudem bilden die CDR von Diakoneo und die weiteren Werte im Bereich der Pflege eine starke CR. Mit MEESTAR als Werkzeug, das beide Komponenten zusammenbringt, hat Diakoneo das Knowhow eine CDR erstellen zu können.

Schritt 2: Watch it!

In diesem Schritt soll auf eine Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit geachtet werden. Der digitale Umbruch bringt auch unerwünschte Nebenwirkungen mit sich, wie zum Beispiel Manipulation und Überwachung, mehr Elektroschrott und Datenmissbrauch. Auf diese spezifische Anforderung, kann Diakoneo zwar mit vielen Werten eingehen, allerdings könnte es sich lohnen, neue digitale Anschaffungen auf ihre Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit zu prüfen. Dabei können die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen eine hilfreiche Stütze sein (vgl. Engagement Global gGmbH 2021).

Schritt 3: Zoom in!

Hier geht es darum, die digitale Verantwortung im eigenen Unternehmen zu bestimmen. Dörr stellt als Vorgehensweise einen Digital Responsibility Check vor. Dieser basiert auf einem Modell aus 15 Verantwortungs-Clustern der CDR, die aus den unerwünschten Nebenwirkungen der Digitalisierung hergeleitet wurden. Für jedes Handlungsfeld wird dargestellt, welche unternehmerischen Chancen und Risiken sich ergeben.

Die spezifisch für die Pflege entstehenden Probleme der Digitalisierung wurden in dieser Arbeit benannt, weshalb in diesem Bereich ein solch allgemeines Vorgehen nicht zwingend notwendig ist. Die digitale Verantwortung bei Diakoneo kann mittels des diskursethischen Ansatzes von MEESTAR gemeinsam mit allen Stakeholdern ermittelt werden und in eine CDR überführt werden, ergänzend zu den Werten, welche in Abschnitt 3.3 und 3.4 herausgearbeitet wurden.

Schritt 4: Just do!

In diesem Schritt werden mehrere Methoden zur Umsetzung von CDR vorgestellt. Darunter unter anderem DIN-Normen oder OECD-Leitlinien. In diesem Abschnitt wurde mit MEESTAR, allerdings schon ein überzeugendes Instrument zur Umsetzung der CDR in der Pflege vorgestellt. Die anderen Ansätze können in anderen Unternehmensbereichen von Diakoneo genutzt werden, welche hier jedoch nicht behandelt wurden.

Schritt 5: Mind the Gap!

Hier wird auf besondere Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer CDR hingewiesen. Komplexität und Unsicherheiten der Digitalisierung und Umsetzungsbarrieren in Unternehmen, sind die größten Gefahren für eine CDR. Bei ersterem Problem sollten Schulungen aller Mitarbeiter*innen und die Aufklärung der Patient*innen im Vordergrund stehen. Ebenso sollten neue digitale Trends und Entwicklungen im Auge behalten werden, um nicht den Anschluss zu verlieren. Hier ist Diakoneo mit dem Pflegepraxiszentrum Nürnberg bereits gut aufgestellt. Umsetzungsbarrieren können wiederum durch das diskursethische Modell beleuchtet werden, um mögliche Schwierigkeiten zu identifizieren.

Schritt 6: Go for Impact!

Im letzten Schritt wird betont, wie wichtig es ist die CDR nicht nur zu erstellen, sondern auch anzuwenden. Dörr spricht hier davon ein ethisches Theater zu vermeiden. Das heißt, dass eine CDR nur nach außen kommuniziert, aber nicht angewandt wird. Diakoneo zeichnet eine gewisse Glaubwürdigkeit aus, dass die Werte in den Einrichtungen tatsächlich praktiziert werden. Das geht unter anderem aus der Entstehungsgeschichte und der christlichen Motivation der Arbeit von Diakoneo hervor (siehe Abschnitt 3). Das bietet die Chance, dass eine CDR ebenfalls im ganzen Unternehmen gelebt werden kann. Dies beginnt mit der Motivation der Unternehmens-

führung die Risiken der Digitalisierung ernst zu nehmen und Chancen aktiv zu nutzen. Die Umsetzung kann gelingen, wenn die entsprechenden Ressourcen innerhalb von Diakoneo mobilisiert werden. Motivierend ist die Aussicht darauf in der verantwortungsvollen Digitalisierung eine Vorreiterrolle unter Sozialunternehmen einzunehmen.

Die zurückliegenden Abschnitte haben gezeigt, wie wichtig es ist, sich aktiv mit der Digitalisierung und vor allem deren Bezug mit Unternehmenswerten, auseinanderzusetzen, um dessen Chancen nutzen und die Risiken minimieren zu können. In Abschnitt 1 wurde untersucht, warum es wichtig ist, Werte in einem unternehmensethischen Kontext zu betrachten, um anschließend die wichtigsten Werte der Pflege zu bestimmen. Dabei haben sich in dieser Arbeit einige Werte herauskristallisiert, die im Rahmen der fortlaufenden Implementierung digitaler Innovationen und Produkte in der Pflege Gefahr laufen, verletzt zu werden und damit besonderes berücksichtigt werden sollten. Darunter sind unter anderem die Werte Selbstbestimmung, soziale Gerechtigkeit und Privatheit. Im nächsten Abschnitt wurde zunächst das Wertebild von Diakoneo, speziell das Senioren-Leitbild, vorgestellt und anschließend anhand der Durchführung von zwei Fallbeispielen festgestellt, dass dieses Leitbild Digitalisierung und Technik sehr offen gegenübersteht, jedoch den Wert Privatheit nicht einbindet, welcher eine Schlüsselrolle einnimmt und als „value enabler“ einer CDR essenziell ist. Abschließend wurde dargestellt, wie Diakoneo mithilfe des MEESTAR Modelles eine konkrete Schärfung ihrer Werte auf die Herausforderungen der Digitalisierung vornehmen kann und mithilfe einer Roadmap eine eigene starke CDR im Unternehmen implementieren kann. Diese Arbeit soll Pflegeunternehmen, speziell Diakoneo, unterstützen ein gefestigtes und ausformuliertes Weltbild aufzubauen, um ethische Dimensionen neuer digitaler Technologien zu erkennen und eine klare Strategie zu ihrer Einführung zu schaffen.

Literaturverzeichnis

- Alloheim Senioren-Residenzen SE (2021): Wer wir sind, <https://blick/ueber-uns/> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Ammicht Quinn, A. (2019): Zwischen Fürsorge und Kontrolle. Ethische Überlegungen zu Techniken für ein gutes Altern. Unter Mitarbeit von M. Spindler. Online verfügbar unter https://www.gabe_1_11_2019/Ammicht_Quinn_1.Nov_FINAL.pdf (aufgerufen am: 08/01/2021).

- Arbeiterwohlfahrt Bezirk Westliches Westfalen e. V. (2021): Sicher, geborgen und zu Hause. Sicher wohnen – selbstbestimmt leben, <https://awo-seniorenzentren.awo-ww.de/Sicher-geborgen-und-zu-Hause> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Asimov, I. (1942): *Astounding Stories of Super-Science*. New York: DELL Magazines.
- AZURIT Rohr GmbH (2021): *Unsere Philosophie. Natürlich Leben im Alter*, <https://www.azurit-gruppe.de/philosophie/> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Borchert, Y. (2020): Die 30 größten Pflegeheimbetreiber 2020, <https://www.pflegermarkt.com/2019/12/13/die-30-groessten-pflegeheimbetreiber-2020/> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Diaknoeo KdöR (2020a): *Unser Leitbild*. Hg. v. Diaknoeo KdöR. Online verfügbar unter <https://www.diakoneo.de/senioren/leitbild/> (aufgerufen am: 14/12/2020).
- (2020b): *Geschichte – Parallelen zwischen Neuendettelsau und Hall*. Hg. v. Diaknoeo KdöR. Diaknoeo KdöR. Online verfügbar unter <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/geschichte/> (aufgerufen am: 17/12/2020).
- DOMICIL Senioren-Residenzen Hamburg SE (2021): *Wir, die Unternehmensgruppe Domicil*, <https://www.domicil-seniorenresidenzen.de/ueber-uns> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Dörr, S. (2020): *Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Esselmann, F. / Golle, D. / Thiel, C. / Brink A. (Hg.) (2020): *Corporate Digital Responsibility. Unternehmerische Verantwortung als Chance für die deutsche Wirtschaft*. Garching: Zentrum Digitalisierung Bayern.
- Eggert, S. / Teubner, C. (2019): *ZQP-Analyse – Wie die Einstellung der Bevölkerung zu digitalen und technischen Anwendungen in der Pflege ist*. Hg. v. Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP).
- Engagement Global gGmbH (2021): *Ziele für nachhaltige Entwicklung*, <https://17ziele.de/> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Europäische Kommission (2011): *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*, [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2011\)681&lang=de](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2011)681&lang=de) (aufgerufen am: 30/05/2021).
- Evangelische Heimstiftung GmbH (2021): *Wer sind wir? Unsere Werte und Grundpfeiler*, <https://www.ev-heimstiftung.de/ueber-uns/wer-sind-wir/> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Gastmans, C. (2013): *Dignity-Enhancing Nursing Care. A Foundational Ethical Framework*, in: *Nursing ethics* 20 (2), 142–149.
- Greenleaf, R. K. (2002): *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York; Mahwah, N.J.

- Hartmann, M. (2020): „Warum machen wir das alles eigentlich?“ – Erfahrungen mit wertorientierter Unternehmensführung in Sozialunternehmen als Beitrag zur Kooperationsökonomie. Hg. v. Mathias Hartmann (aufgerufen am: 20/12/2020).
- International Council of Nurses (2012): The ICN Code of Ethics for Nurses. ICN, https://www.ses_%20eng.pdf (aufgerufen am: 18/12/2020).
- Jannes, M. / Woopen, C. (2019): Ethische Herausforderungen der digitalen Technik in der Pflege. Unter Mitarbeit von Jannes, M., Woopen, C. Hg. v. Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP).
- Johanniter Seniorenhäuser GmbH (2021): Leitbild des stationären Johanniter-Verbundes, <https://www.johanniter.de/johanniter-seniorenhaeuser/ueber-uns/unser-leitbild/> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Korian Deutschland AG (2021): Corporate Social Responsibility, <https://men/csr/> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Kühlein, A. / Sobania K. (2021): Digitalisierung mit Herausforderungen: Die IHK-Umfrage zur Digitalisierung, <https://www.dihk.de/rsource/blob/35410/e090fd44f3ced7d374ac3e17ae2599/ihk-digitalisierungsumfrage-2021-data.pdf> (aufgerufen am: 30/05/2021)
- Kursana GmbH (2021): Die Unternehmenskultur von Kursana, <https://www.gruppe/unternehmenskultur/> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Manzeschke, A. / Weber, K. / Rother, E. / Fangerau, H. (2013) Ergebnisse der Studie „Ethische Fragen im Bereich Altersgerechter Assistenzsysteme“ (Berlin: VDI/VDE) Manzeschke, Arne (2015): MEESTAR – Ein Modell angewandter Ethik im Bereich assistiver Technologien.
- Manzeschke, A. (2014): Telemedizin und Ambient Assisted Living aus ethischer Perspektive. Hg. Bayerisches Ärzteblatt (aufgerufen am: 08/01/2021).
- (2015): Angewandte Ethik organisieren.: MEESTAR – ein Modell zur ethischen Deliberation in sozio-technischen Arrangements.
- Mischak, R. (2019): Online verfügbar unter <https://les/150/31919/388030> (aufgerufen am: 07/03/2021).
- Monteverde, S. (2009): Pflegeethik und ärztliche Ethik. gemeinsame Fragen – unterschiedliche Antworten?, in: Nikola Biller-Andorno (Hg.): Pflegeethik und ärztliche Ethik: gemeinsame Fragen – unterschiedliche Antworten? Ein Beitrag aus Sicht der biomedizinischen Ethik, Zürich: Zürich Open Repository and Archive, 1–2.
- Orpea Deutschland GmbH (2021): Unser Ziel, <http://www.orpea.de/index.php?link=unserziel> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Pfabigan, D. (2007): Theoretische Grundlagen einer Pflegeethik, in: Wiener medizinische Wochenschrift 157 (9-10), 190–192.

- Pro Seniore Consulting + Conception für Senioreneinrichtungen AG (2021): Leitbilder + Philosophie, <https://www.pro-seniore.de/metanav/impressum/> (aufgerufen am: 14/03/2021).
- Ruppert, S. (2020): Pflegebilder und Ethik – theoretische Grundlagen und Umsetzung in die Praxis, in: Walter Schaupp und Wolfgang Kröll (Hg.): Spannungsfeld Pflege. Herausforderungen in klinischen und außerklinischen Settings, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 15–29.
- Spahn, J. (2019): Spahn: „Nur wenn wir die Chancen der Digitalisierung nutzen, können wir die Patientenversorgung besser machen“. Online verfügbar unter <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/presse/interviews/interviews/wiwo-12042019.html> aufgerufen am 13.03.2021 (aufgerufen am: 13/03/2021).
- Spiekermann, S. (2019): Digitale Ethik. Ein Wertesystem für das 21. Jahrhundert. München: Droemer.
- Stösser, A. (2011): Roboter als Lösung für den Pflegenotstand? Ethische Fragen. Online verfügbar unter https://www.wter-in-der-pflege_Artikel_AvS_072011.pdf (aufgerufen am: 08/01/2021).
- Thorun, C./ Kettner, S./ Merck, J. (2018): Ethik in der Digitalisierung. Der Bedarf für eine Corporate Digital Responsibility. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (WISO direkt, 17/2018).
- Traum, A./ Müller, C./ Hummert, H./ Nerdinger, F. W. (2017): Digitalisierung – Die Perspektive des arbeitenden Individuums: Universität Rostock. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/christoph_mueller8/publication/321781442_digitalisierung_-_die_perspektive_des_arbeitenden_individuums; (aufgerufen am: 30/05/2021).
- Weber, K. (2015): MEESTAR: Ein Modell zur ethischen Evaluierung sozio-technischer Arrangements in der Pflege- und Gesundheitsversorgung, 247–262.
- Wieland, J. (Hg.) (2002): Werte Management und Corporate Governance. Fachhochschule Konstanz: Konstanz Institut für Werte Management (KieM), Konstanz (KieM Working Paper, No. 03/2002).
- Woods, M. (2009): Beyond Asimov: The Three Laws of Responsible Robotics. *Intelligent Systems, IEEE*. 24. 14 – 20. 10.1109/MIS.2009.69.



**WERTE IN DER
SOZIALWIRTSCHAFT**

**Eine Stimme für
die Pflege**

Eine Stimme für die Pflege

Durch einen Podcast zu besseren Arbeitsbedingungen in der Pflege

Silvia Klein, Nadja Mittag, Laura Schorn

Keywords

Podcast, Pflege, Digitalisierung, Wertschätzung, Innovationen

Die Lage im Pflegeberuf ist prekär: Es besteht die Gefahr, in Zukunft keine qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung gewährleisten zu können. Dieser Artikel beschreibt die Entstehung der Podcast-Reihe *Eine Stimme für die Pflege*: von der Idee, eine Plattform zu schaffen, um alle Stakeholder des Pflegebereichs für die Entwicklung von Lösungsansätzen an einen Tisch zu bringen, bis hin zur tatsächlichen Umsetzung dieses Projekts. Außerdem werden die einzelnen Podcastfolgen rekapituliert. In der ersten Episode sprechen vier Pflegekräfte über aktuelle Probleme. Die zweite Folge widmet sich dem Thema der sozialen Innovationen. Dabei sollen eine aktive Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Pflegeberuf und eine qualitativ hochwertige Pflege im Fokus stehen. Dies bleibt auch für die dritte Episode des Podcast das Hauptaugenmerk. Allerdings wird in dieser Folge der Fokus auf die Potentiale und Risiken von digitalen Innovationen gelegt. Zuletzt wird in einem Fazit über die Rezeption des Podcast reflektiert und ein Ausblick gegeben.

einstimmefuerdiepflege@gmail.com

1. *Einleitung*

Seit Jahren herrscht in der Pflege ein akuter Fachkräftemangel. Dieser wurde durch die Corona-Krise noch stärker spürbar. Pflegenden sind unter anderem durch die stetig steigende Anzahl an zu versorgenden Patienten, ständigem Zeitdruck und unflexiblen Arbeitszeitmodellen Arbeitsbedingungen ausgesetzt, die so nicht tragbar sind. Eine Befragung der vereinten Dienstleistungsgesellschaft (ver.di) ergibt, dass jede Pflegekraft im Schnitt 32,5 Überstunden angesammelt hat (vgl. Vereinte Dienstleistungsgesellschaft 2016). Die Folge: rund ein Drittel der Pflegekräfte läuft Gefahr, ein Burnout zu erleiden (vgl. Penner 2014). Insgesamt gestaltet sich die Situation in der Pflege als immer besorgniserregender. Es besteht mittlerweile sogar die Gefahr, langfristig keine qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung mehr gewährleisten zu können. Eben diese Umstände haben uns dazu angetrieben, den Podcast *Eine Stimme für die Pflege* ins Leben zu rufen. Wir wollen mehr und nachhaltig Aufmerksamkeit auf die schönen Aspekte, aber auch auf die Missstände in der Pflege lenken und unseren persönlichen Beitrag zur Verbesserung der aktuellen Gegebenheiten, insbesondere der Arbeitsbedingungen, in der Pflege leisten.

Im Folgenden wird erläutert, warum wir uns für das Medium Podcast entschieden haben und welche Vorteile dieses Kommunikationsmittel mit sich bringt. Anschließend werden die Alleinstellungsmerkmale unserer Podcastreihe *Eine Stimme für die Pflege* näher ausgeführt. Danach wird dargelegt, wie die Idee, einen Podcast zu produzieren, Form angenommen hat und schlussendlich auch umgesetzt wurde. Zuletzt werden der theoretische Hintergrund sowie Inhalte und Ergebnisse der einzelnen Folgen dargelegt und je ein Fazit gezogen. Im Rahmen der ersten Folge berichten Pflegekräfte von aktuellen Herausforderungen ihres Berufs und fordern unter anderem mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung für diesen. Anhand der Anerkennungs- und Aufmerksamkeitstheorien nach Axel Honneth beziehungsweise Georg Franck werden diese Forderungen evaluiert. In der zweiten und dritten Folge unterschiedliche Lösungsvorschläge zur Optimierung der aktuellen Arbeitsbedingungen in der Pflege analysiert und anschließend bewertet. Dabei behandelt die zweite Episode die Verbesserungsmöglichkeiten, die sich durch soziale Innovationen ergeben könnten. In der dritten Folge werden die Chancen und Risiken, die digitale Innovationen für den Pflegealltag bereithalten evaluiert. Im letzten Abschnitt wird die Resonanz auf den Podcast ausgewertet und ein Ausblick gegeben.

2. *Der Podcast Eine Stimme für die Pflege*

2.1 *Podcasts als Medium der Zukunft*

Podcasts erfreuen sich in Deutschland großer Beliebtheit. Eine Studie aus dem Jahr 2018 attestiert, dass 29 Prozent der Deutschen sich als *Podcast-Hörer* bezeichnen lassen (vgl. Domenichini 2018). Podcasts eignen sich besonders gut, um Menschen aus allen Geschlechts-, demographischen und sozialen Gruppen anzusprechen: Zum einen ist empirisch der Anteil von männlichen und weiblichen Hörer*innen relativ ausgeglichen, zum anderen sind alle Altersgruppen vertreten (vgl. ebd.). Dazu kommt, dass die Benutzung von Podcasts von ungefähr 75 Prozent der Hörer*innen als einfach empfunden wird (vgl. ebd.).

Die Audioformate sind unabhängig von der Marke des Endgeräts und auf verschiedenen Plattformen meist gratis verfügbar (vgl. ebd.). Aktuell werden die meisten Podcasts auf ‚Spotify‘ und ‚Apple Podcasts‘ angeboten (vgl. Redaktionsnetzwerk Deutschland 2021). Natürlich besteht hier auf der einen Seite die Gefahr, Geringverdienende auszuschließen – ein Smartphone kann durchaus eine kostspielige Anschaffung sein. Auf der anderen Seite sind die für Podcasts benötigten Technologien beim Großteil der Bevölkerung vorhanden: 81 Prozent der Menschen in Deutschland über 14 Jahren besitzt bereits ein Smartphone (vgl. Kriegeskotte und Pauly 2019).

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass der Markt rund um Podcasts keine Nische mehr ist. Im Gegenteil, auf ‚Spotify‘ gibt es bereits über 700.000 Podcasts (vgl. Peterelt 2020). Allerdings spricht dies nicht dagegen, weitere Podcast zu produzieren. Ein großer Teil der Deutschen nutzt dieses Medium bereits für sich und die vergleichsweise einfache und kostengünstige Bereitstellung von Podcasts birgt die Möglichkeit einer wachsenden Beliebtheit und Nutzung. All das ermöglicht es auch Aufmerksamkeit auf die Herausforderungen und Besonderheiten des Pflegeberufes zu lenken.

2.2 *Eine Stimme für die Pflege als realisiertes Verzahnungsprojekt*

Die übergeordneten Ziele dieses Projekts sind, das Thema der Pflege breit zugänglich zu machen, Menschen aus verschiedenen relevanten Bereichen zusammenzubringen und letztendlich dazu zu inspirieren, Pflegenden Gehör zu schenken und Lösungen zu fördern. Dafür ist die Verzahnung

verschiedener Kompetenzen und Bereiche unerlässlich. Darunter verstehen wir, ein Projekt zu erarbeiten, das die Kompetenzen, die wir als Studierende besitzen, mit dem Unternehmen Diakoneo und speziell dem Bereich der Pflege vereint.

Die Kombination aus Philosophie und Ökonomie unseres Studiengangs stellt die erste Dimension der Verzahnung dar. Wir als Studierende bringen vorrangig Erfahrung aus der Theorie mit. Das heißt wir können unter anderem ökonomische, philosophische und pflegewissenschaftliche Theorien zur Pflege sowie empirische Daten aufbereiten und einordnen. Diese Fähigkeiten wollten wir in einem Projekt anwenden, das einen Einfluss auf die Pflege, die Gesellschaft und die Politik haben kann.

Die zweite Dimension zeigt sich in der Verbindung von Theorie und Praxis. Dafür eignet sich ein Podcast hervorragend. Er ist als Medium gut zugänglich, die Nutzung verständlich und es können sowohl theoretische Aspekte anschaulich erklärt als auch Einblicke in den Pflegealltag gegeben werden. Grundsätzlich war es dabei wichtig sowohl problem- als auch lösungsorientiert zu arbeiten. Impulse aus den Gesprächsrunden im Podcast wurden immer auf ihre Praxistauglichkeit geprüft. Dabei hat auch das Profil der Gesprächspartner*innen in jeder Folge eine Rolle gespielt.

In der dritten Dimension geht es um die Verzahnung mit Bereichen innerhalb und außerhalb der Pflege. Wir wünschen uns, dass auch außerhalb von Krisenzeiten wie der Covid-19-Pandemie Thematiken, die Pflegende belasten, bekannt bleiben und thematisiert werden. Dadurch können Probleme frühzeitig angegangen werden und nachhaltig gelöst werden. Dafür ist es unerlässlich, den Alltag, die Besonderheiten und die Herausforderungen in der Pflege öffentlich zu thematisieren und verschiedene Personengruppen an einen Tisch zu bringen. Der Podcast bietet den perfekten Rahmen hierfür. Erstens, weil er von Menschen aus allen Bevölkerungsschichten und Berufsgruppen gehört werden kann. Zweitens, weil er die Möglichkeit bietet, Expert*innen aus unterschiedlichen Bereichen zusammenzubringen und mit diesen ins Gespräch zu kommen. Eben dieser Austausch ermöglicht gleichzeitig einen Einblick in den Alltag der Pflege zu gewinnen und Impulse von außerhalb zu erfahren. Besonders wichtig war es dabei, die Pflegenden selbst zu Wort kommen zu lassen. Immerhin sind sie in erster Linie die Expert*innen für ihr Berufsfeld. Unserer Rolle als Personen außerhalb der Pflege ist es, diese Plattform zu bieten, Informationen einzuordnen und die verschiedenen Sprecher*innen zusammenzubringen.

2.3 Entwicklung und Gestaltung des Podcasts

Die Entwicklung und Gestaltung des Podcasts lässt sich rückblickend in sechs Phasen unterteilen. Phase eins beschäftigt sich mit der Themenwahl. In dieser wurde entschieden, sich mit dem Bereich der Pflege auseinanderzusetzen und den Fokus auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Pflegenden zu legen. Inspiration hierfür fand sich unter anderem in der Aufmerksamkeit, die durch die Corona-Pandemie Pflegekräften galt – aber nicht zu langfristigen Verbesserungen zu führen schien. Durch die Zusammenarbeit mit Diakoneo ergab sich die einzigartige Möglichkeit, einen tieferen Einblick in die Pflegearbeit zu bekommen.

In der zweiten Phase wurde letztendlich entschieden, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in der Pflege in einem Podcast aufzuarbeiten. Das Ziel hinter unseren Ideen war, einen Anstoß für langfristige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen von Pflegekräften zu bewirken. Um dies zu erreichen, schienen uns mehrere Themenbereiche essentiell. Deshalb ist nach einem Format gesucht worden, das es ermöglicht, all diese Dinge mit Expert*innen zu thematisieren. Die Wahl fiel schließlich aus bereits erwähnten Gründen auf das Medium Podcast. Der Titel *Eine Stimme für die Pflege* war auch schnell gefunden – immerhin brachte er auf den Punkt, was dieser Podcast bewirken sollte: Pflegekräften eine Plattform zu bieten.

Die dritte Phase beschäftigt sich mit der theoretischen Ausarbeitung der einzelnen Folgen. Für jede Folge wurde eine Verantwortliche aus unserem Team festgelegt, die die Recherche, Kommunikation mit potentiellen Sprecher*innen und Organisation der Aufnahme übernahm. Sobald feststand, in welche thematische Richtung die Episode gehen soll, wurden potentielle Sprecher*innen eingeladen. Dabei waren folgende Kriterien wichtig: Es sollte in jeder Folge ein Austausch von Erfahrungen und Ideen entstehen, somit wurden pro Folge vier Gäste eingeladen. Von diesen sollten immer mindestens 50 Prozent Pflegekräfte oder Personen mit Erfahrungen aus der Pflegearbeit sein, um die Realität der Pflege abzubilden. Weiterhin wurde eine Frauenquote von 50 Prozent aufgestellt (die Moderation nicht miteingeschlossen), um allen Geschlechtern Raum zu geben. Zuletzt sollte immer mindestens ein*e Mitarbeitende*r von Diakoneo anwesend sein, um einen Einblick in die Strukturen des Unternehmens zu bekommen und die Zusammenarbeit mit Diakoneo so eng wie möglich zu gestalten. Im letzten Schritt dieser Phase wurden die Fragen ausgearbeitet, die in der jeweiligen Folge gestellt werden. Diese lassen sich in folgende Kategorien einteilen: Abfrage des Status Quo, Problembenennung und Lösungsansätze.

Die vierte Phase beschäftigte sich mit dem Marketing. Essentiell hierbei waren die Social Media Accounts. Ziel hierbei war es, Aufmerksamkeit für *Eine Stimme für die Pflege* zu generieren sowie über den Podcast zu informieren. Bevor damit begonnen werden konnte, mussten allerdings zuerst das Logo und die Veröffentlichungsdaten der Podcastfolgen festgelegt werden. Das Logo wurde von Laura Schorn entworfen und gezeichnet. Dabei flossen unter anderem Symbolik und Farbassoziationen in das Design mit ein. Die Veröffentlichungstermine wurden so abgestimmt, dass alle drei Folgen im selben Abstand erschienen. Für weitere Marketingmaßnahmen wurde außerdem Kontakt mit der Pressestelle der Universität Bayreuth sowie Diakoneo aufgenommen und bereits vorhandene Netzwerke aller Beteiligten genutzt.

In die fünfte Phase fällt die Aufnahme der Podcastfolge. Aufgrund der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Kontaktbeschränkungen war nur eine räumlich getrennte Aufnahme möglich. Deshalb fiel die Entscheidung, den Podcast über die Plattform Zoom aufzunehmen. Dies brachte einige Vorteile mit sich. So gab es weder Anreise- noch Unterkunfts-kosten noch mussten Reisezeiten bedacht werden. Dadurch war es möglich, auf unkomplizierte Weise Sprecher*innen aus ganz Deutschland miteinzubeziehen. Allerdings birgt die Aufnahme über Zoom das Risiko, dass es zu Ton- und Verbindungsproblemen kommt, die schwer bis gar nicht aus der Audiospur entfernt werden können. Da eine Diskussion entstehen sollte, war das Ziel zu einem Termin alle Teilnehmenden bei einem Gespräch aufzunehmen. Teilweise mussten Sprecher*innen allerdings aus Zeitgründen nachträglich interviewt und in die Folge eingefügt werden. Trotz dessen ist aber jedes Mal eine respektvolle und angeregte Gesprächsatmosphäre entstanden.

Die sechste und letzte Phase ist die der Postproduktion. Als Schnittprogramm wurde sich für ‚Audacity‘ entschieden, da es sich hierbei um eine bekannte und oft empfohlene Plattform für das Bearbeiten von Audiodateien handelt. Um die Audiodaten speichern zu können und Zugang zu Streaming Plattformen zu bekommen, wird ein Hosting-Service benötigt. Die Wahl fiel auf ‚Buzzsprout‘, da dieser Host kostengünstig ist und über viele zusätzliche Informations- und Serviceangebote verfügt. Schließlich mussten noch die Anbieter ausgewählt werden, bei denen der Podcast verfügbar sein sollte. Besonders wichtig waren aufgrund ihres hohen Marktanteils ‚Apple Podcast‘ und ‚Spotify‘. Außerdem ist der Podcast über die bei ‚Buzzsprout‘ inbegriffene Website verfügbar. Zum Abschluss soll noch darauf hingewiesen werden, dass die Episoden nacheinander auf-gezeichnet, aufbereitet und gesendet wurden. Dieser Arbeitsprozess hat sich durch das gesamte Pro-

jekt hinweg bewährt und dafür gesorgt, dass Gelerntes bei den nächsten Episoden angewendet werden konnte.

3. Wir sind die Pflege – die erste Folge

3.1 Der Pflegenotstand

Die erste Podcastfolge soll dazu dienen, die aktuelle Situation in der Pflege sowohl verschiedene politischen Maßnahmen aus Sicht von Pflegekräften darzustellen.

Eine unbestreitbare Problematik stellt der Fachkräftemangel in der Pflege dar. So prognostizierte die Bertelsmann Stiftung schon im Jahr 2012, dass der Fachkräftemangel in Kombination mit einer steigenden Anzahl an Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2030 zu fast 500.000 unbesetzten Stellen in der Pflege führen könnte (vgl. Rothgang et al. 2012). 2019 waren 1,7 Millionen Pflegekräfte in Deutschland sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Diese Zahl bezieht sich auf Vollzeit sowie Teilzeit Alten- und Krankenpflegekräfte. Aber wie reagiert die Politik auf den Pflegenotstand? Im Juli 2018 startete die Konzertierte ‚Aktion Pflege‘. Diese hatte zum Ziel, die Arbeitsbedingungen in der Pflege schnell und nachhaltig zu verbessern und somit Pflegende zu entlasten. Bundesgesundheitsminister Jens Spahn, Bundesfamilienministerin Franziska Giffey und Bundesarbeitsminister Hubertus Heil haben verschiedene Ziele formuliert. So gibt es zum Beispiel Maßnahmen zur Personalstärkung. Diese sehen verbindlichere Regeln bei der Personalausstattung von Pflegeheimen und Krankenhäusern vor. Außerdem wurden ab Januar 2021 20.000 Stellen für Pflegehilfskräfte geschaffen und Einrichtungen werden bei der Anwerbung von Pflegepersonal aus dem Ausland unterstützt. Am 01.01.2019 trat das Pflegepersonalstärkungsgesetz in Kraft, welches 13.000 Stellen in der Altenpflege geschaffen hat und festlegt, dass jede zusätzliche Stelle am Krankenhausbett ebenfalls finanziert werden soll (vgl. BMG 2020a). Zusätzlich gibt es höhere Mindestlöhne in der Altenpflege. Eine weitere Maßnahme stellen einige Ausbildungsreformen dar, zu denen unter anderem eine höhere Ausbildungsvergütung und die Abschaffung des Schulgeldes zählen. Des Weiteren gibt es nun eine einheitliche Ausbildung für Kranken-, Kinderkranken- und Altenpflege. Außerdem soll durch die Kampagne ‚Mach Karriere als Mensch‘ für die neue Pflegeausbildung geworben werden. Nach eigenen Angaben des Bundesgesundheitsministeriums zeigt sich schon eine positive Entwicklung bei den Zahlen der Auszubildenden (vgl. BMG 2020b).

Auch aufgrund der Corona-Pandemie wurde für das Jahr 2020 beschlossen, Pflegenden Wertschätzung in Form eines finanziellen Bonus entgegenzubringen: Pflegekräfte, die durch die medizinische Versorgung von Covid-19-Patient*innen im Krankenhaus besonders belastet waren, bekamen einen Corona-Bonus von bis zu 1.000 €, während alle Altenpflegekräfte unabhängig von Kontakt mit Covid-19-Patient*innen 1.500 € erhielten (vgl. BMG 2020c). Über weitere Boni für das Jahr 2021 wird aktuell diskutiert (vgl. Hommel 2021).

Aber wie aktiv sind die Maßnahmen der Politik wirklich und welche Art von Wertschätzung wünschen sich Pflegekräfte von Politik und Gesellschaft? Darum soll es in folgendem Abschnitt gehen, in dem die erste Podcastfolge inhaltlich rekapituliert wird.

3.2 Die Gesprächsrunde – Corona-Bonus, Zeitmangel und zu wenig Personal¹²

Unsere Sprecher*innen waren in dieser Folge Clarissa Fritze genannt Grußdorf (Gesundheits- und Krankenpflegerin und stellvertretende Vorstandsvorsitzende beim Bochumer Bund, der Gewerkschaft für Pflege), Dominik Süß (stellvertretende Pflegedienstleitung in einer Altenpflegeeinrichtung bei Diakoneo), Jenny Kuhnert (Fachkrankenschwester für Anästhesie und Intensivmedizin und Bloggerin auf Social Media unter dem Namen *_halbtagsheldin*) und Mareike Wolff (Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerin).

Es wird oft von mangelnder Wertschätzung von Seiten der Politik und der Gesellschaft gegenüber Pflegenden gesprochen. Ein Grund dafür könnte laut unseren Sprecher*innen sein, dass die Gesellschaft ein verzerrtes und vorurteilsbehaftetes Bild davon hat, was es bedeutet, zu pflegen. Dabei wünschen sie sich, dass mehr Bewusstsein für die Komplexität dieses sehr anspruchsvollen Berufes geschaffen wird. Die Anerkennung dieser Leistung ist wichtig. Pflegende erhalten von Patient*innen und deren Angehörigen viel Dankbarkeit und Wertschätzung, gerade weil jene erleben, was alles geleistet wird, um z. B. den Verlauf einer Erkrankung maßgeblich zu verbessern. Vor allem im Frühling 2020 wurde Pflegenden im Zuge der Corona-Pandemie viel Aufmerksamkeit zuteil, sie wurden beklatscht und für ihren Einsatz gelobt. Aber wie empfinden sie selbst diese Art von öffentlicher Aufmerksamkeit? Generell ist Aufmerksamkeit für die Pflege sehr wichtig

¹² Folgende Inhalte werden in der Podcastfolge *Wir sind die Pflege* wiedergegeben. Für genauere Informationen vgl. Eine Stimme für die Pflege (2020): *Wir sind die Pflege*, URL: <https://www.buzzsprout.com/1516309/6703099-wir-sind-die-pflege>.

und lange überfällig. Laut Wolff ist die aktuelle Situation eine gute Gelegenheit, um ein positiveres Licht auf den Pflegeberuf zu werfen. Denn dieser wird in den Medien oft zu negativ dargestellt. Sie selbst macht es glücklich in Zusammenarbeit mit tollen Mitarbeiter*innen medizinische ‚Wunder‘ zu vollbringen. Solche Sichtweisen sollten vermehrt auch in die Öffentlichkeit getragen werden. Aber auch bessere Bezahlung und Aufstiegschancen sind wichtig, um Nachwuchs zu fördern. Alle sind sich einig, dass die aktuelle Situation des Gehörtwerdens genutzt werden sollte, um etwas in Bewegung zu bringen und zu verändern. Kuhnert betont dabei, dass sie den Eindruck hat, dass Pflegende oft sehr resigniert sind. Sie hofft, dass die Aufmerksamkeit motiviert, sich für den eigenen Berufsstand stark zu machen. Denn aktuell beteiligen sich nicht mal ein Achtel der Pflegenden an außerberuflichen politischen Aktivitäten. Sie sagt: „Für Veränderungen können wir nur selber sorgen – mit Unterstützung der Gesellschaft.“

In Umfragen gibt knapp die Hälfte der Pflegenden an, zu erschöpft zu sein, um sich außerberuflich zu engagieren. Gründe hierfür sind wahrscheinlich die vielen Überstunden und das vorherrschende Schichtsystem. Außerdem würden Aktivitäten wie Streiks auch auf die Pflegebedürftigen zurückfallen (vgl. Schroeder et al. 2017: 192). Grußdorf meint dazu: „Man muss viel Kraft aufbringen, um sich zu streiten und diese Kraft hat man irgendwann einfach nicht mehr.“ Zur Veränderung beitragen kann aber unter anderem die Neugestaltung institutioneller Rahmenbedingungen. Bundesweite Pflegekammern können z. B. die Kommunikation zwischen Pflegenden und Politik verbessern. Denn oft werden Pflegende zu wenig in politische Entscheidungsprozesse eingebunden. Auch muss Veränderung nicht immer aktiv sein, passives Engagement, wie durch Mitgliedschaften in Verbänden ist ebenso hilfreich. Denn dadurch tritt eine größere Masse an Pflegenden für gemeinsame Interessen ein. Die Anstrengungen des Arbeitsalltags zeigen sich auch dadurch, dass sich nur jede zweite Pflegekraft vorstellen kann, den Beruf bis zur Rente auszuüben – obwohl Pflegende grundsätzlich sehr motiviert sind lange im Beruf zu bleiben (vgl. Jacobs 2016: 81). Dies ist verständlich, wenn Unterbesetzung, Wochenendarbeit, zu viele Wechselschichten und zu wenig Zeit für die Patient*innen und die damit verbundene psychische und physische Belastung Normalität geworden sind. Dabei liegt die Überforderung meist nicht an der Arbeitsleistung der Pflegekräfte, sondern an den vorherrschenden Umständen.

Das emotionale Miteinander mit den Patient*innen ist für unsere Gäste ein unheimlich wichtiger Bestandteil der Pflege. Wolff und Süß betonen, dass vor allem kranke Kinder und alte Men-

schen viel Zuneigung und Aufmerksamkeit benötigen. Deswegen brauchen Pfleger*innen im Tagesablauf genügend Zeit für den Aufbau einer Vertrauensbasis. Wie Grußdorf erklärt, kann die Veränderung von zeitlichen Rahmenbedingungen langfristig sogar zu Zeiteinsparung führen. Denn um eine nachhaltig erfolgreiche Therapie zu gewährleisten, ist die Begleitung von Patient*innen zentral. Wenn hierfür die Zeit fehlt, kann es zu einem sogenannten Drehtüreffekt kommen. Das heißt, dass ein*e Patient*in z. B. wegen abgelaufener Fallpauschale entlassen werden muss, bevor sie dafür bereit ist. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit für einen weiteren Krankenhausaufenthalt und somit auch den durchschnittlichen Zeitaufwand pro Patient*in.

Wie zuvor bereits erwähnt gibt es einige Maßnahmen der Politik, um die aktuellen situativen Bedingungen in der Pflegebranche zu verbessern. Dazu gehörte unter anderem der Corona-Bonus. Unsere Gäste sind davon überzeugt, dass dieser prinzipiell eine wertschätzende Geste ist. Allerdings wird er auch als Maßnahme zur Beschwichtigung in einer für Pflegekräfte sehr herausfordernden Situation wahrgenommen, nicht als nachhaltige Lösung der Grundprobleme. Außerdem wurde der Corona-Bonus auch nur bestimmten Bereichen der Pflege zugesprochen. Diese selektive finanzielle Wertschätzung habe zum Teil zur Spaltung der Pflege geführt, berichtet Kuhnert, da alle Pflegenden von der Pandemie betroffen sind, nicht nur diejenigen, die den Bonus erhalten: Grußdorfs Einrichtung ist der Bonus wegen eines fehlenden Abstriches nicht zugesprochen worden. Danach sei die Stimmung gekippt und die Bereitschaft, die durch die Corona-Krise verursachte Mehrarbeit in Form von freiwilligen Überstunden abzufedern, sei stark zurückgegangen. Denn „fehlende Wertschätzung macht etwas mit Menschen“, sagt sie.

Eine andere politische Maßnahme ist die Serie ‚Ehrenpflegas‘. Sie soll dazu dienen, ein vor allem jugendliches Publikum für den Pflegeberuf zu begeistern und somit dem Personalmangel entgegenzuwirken. Dabei handelt die Serie von jungen Menschen, die eine Ausbildung zur Pflegefachkraft machen und dabei alle möglichen Abenteuer erleben. Allerdings wurde das Ganze von Pflegefachkräften als sehr unpassend wahrgenommen. Die Charakterdarstellung und das Bild, „dass Pflege jeder kann“ entsprechen laut Kuhnert nicht der Realität. Alle sind sich einig, dass die Politik sich bei Fragestellungen, die den Pflegeberuf betreffen an Pflegenden selbst wenden sollte, anstatt über ihren Kopf hinweg zu entscheiden.

In einer abschließenden Definition von Wertschätzung wurde klar, dass Pflegenden sich vor allem ehrliche Wertschätzung wünschen, bei der die Profession sowie die pflegerische Expertise anerkannt werden. Dabei soll die Pflege eine zentralere Rolle im Gesundheitssystem einnehmen.

Im Allgemeinen ist der Wunsch vorhanden, dass die Pflege bei den dringend notwendigen Veränderungen auf Unterstützung trifft.

3.3 Theoretische Analyse des Gesprächs auf Basis der Theorien von Axel Honneth und Georg Franck

Im Zuge der Corona-Pandemie wurde dem Pflegeberuf viel Aufmerksamkeit zuteil. Nach diesem zumeist emotionalen Austausch soll das Gespräch nun wissenschaftlich fundiert betrachtet werden, um so die angestrebte Vernetzung zwischen Theorie und Praxis zu garantieren. Nach Georg Francks Theorie über Aufmerksamkeit verstärken neue Informations- und Kommunikationsmedien unsere Aufmerksamkeit, in dem sie z. B. Informationen automatisch für uns verarbeiten und an jedem Ort und zu jeder Zeit auf der Welt gleichzeitig zugänglich machen. Dadurch kommt es zu Zeiteinsparung und wir haben die Möglichkeit mit der gleichen Menge an Aufmerksamkeit mehr wahrzunehmen als dies früher möglich war. Gleichzeitig wächst aber auch die Menge an Zuwendungsmöglichkeiten von Aufmerksamkeit. Subjektives Erleben ist selektiv und wir können nicht alles gleichzeitig, sondern nur nacheinander erleben. Deshalb wird Aufmerksamkeit zu einer knappen Ressource. Je mehr Ressourcen es gibt, Aufmerksamkeit zu verwenden, desto knapper wird diese Ressource (vgl. Franck 1989: 1–7). Laut Franck werden Aufmerksamkeit und Zeit nach und nach zu einer knapperen Ressource als Geld werden und somit den Konsum bestimmen (vgl. ebd.: 11). Über moderne Medien ist es heutzutage möglich, wesentlich mehr Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen als es in der physischen Welt, zum Beispiel in einem Konzertsaal möglich wäre (vgl. ebd.: 16). Diese verstärkte Aufmerksamkeit wollen wir in unserem Podcast nutzen, um die als verzerrtes Bild der Pflege beschriebene Auffassung der Gesellschaft über den Beruf zu entzerren und zu zeigen, welche Leistung Pflegende jeden Tag für das Gemeinwohl erbringen. Axel Honneth ist ein bekannter Sozialphilosoph. Ein zentraler Bestandteil seiner Werke ist seine Anerkennungstheorie. Laut dieser Theorie ist die öffentliche Aufmerksamkeit ein entscheidender Faktor für die Grundlage von Wertschätzung (vgl. Honneth 1992: 206). Umso mehr eine bestimmte soziale Gruppe es schafft, die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich zu lenken, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die gesellschaftliche Wertschätzung für diese Gruppe steigt (vgl. ebd.). Die Eigenschaft eines Persönlichkeitsmerkmals wird daran gemessen, inwiefern dieses zum Erreichen der Ziele innerhalb einer Gesellschaft beiträgt. Aufgrund verschiedener Zielvorstellungen

findet also eine intersubjektive Bewertung von Leistungen und Fähigkeiten statt. Wie viel Anerkennung jemand erhält, hängt davon ab, ob die eigenen Leistungen und Fähigkeiten diesen intersubjektiven Zielvorstellungen entsprechen. (vgl. ebd.: 198) Dabei gibt es heutzutage nicht wie früher eine auf religiösen Überlieferungen basierende „transzendente Evidenzbasis“ (ebd.: 202), sondern einen „Wertpluralismus, der den kulturellen Orientierungsrahmen bildet“ (ebd.: 203). Daraus ergibt sich ein abstraktes Leitbild, da es kaum zu allgemeingültigen Orientierungsrichtlinien kommen kann. Diese Abstraktheit führt zu einem dauernden Kampf um soziale Wertschätzung, weil verschiedene soziale Gruppen versuchen, ihre „eigenen Leistungen und Lebensformen öffentlich als besonders wertvoll auszulegen“ (ebd.: 205).

Wir wollen die Pflegenden bei ihrem ‚Kampf um Anerkennung‘ unterstützen, indem wir ihnen positive Aufmerksamkeit und eine Stimme schenken. Dabei ist es wichtig, Bewusstsein dafür zu schaffen, in welchem Rahmen die Tätigkeiten der Pflege zu unseren gesellschaftlichen Zielvorstellungen beitragen. Um auf ein Beispiel aus der ersten Podcastfolge zurückzukommen: Wie wichtig ist es uns, dass Pflegende viel Zeit für uns als Patient*innen haben, um eine nachhaltige Therapie zu gewährleisten? Bei der Festlegung von Zielvorstellungen spielen außerdem fachliche Entscheidungen im Bereich der Pflege eine entscheidende Rolle. Unsere Gäste gaben an, dass sie in ihrer fachlichen Expertise gerne ernster genommen werden würden. Daher sollten bei politischen Entscheidungsfindungsprozessen und der Entwicklung von sozialen und digitalen Innovationen in der Pflege, sowohl praktisches Wissen von Pflegekräften als auch theoretisches Wissen von Pflegewissenschaftler*innen miteinfließen. Nur durch die Zusammenarbeit von Expert*innen aus verschiedensten Bereichen kann ein ganzheitliches Bild von den notwendigen Zielvorstellungen, sowie dem Weg dorthin kreierte werden. Honneth beschreibt die Vernachlässigung oder Missachtung gegenüber einer anderen Person als Verletzung von moralischen Normen, deren Beachtung konstitutiv dazu beiträgt, dass die andere Person sein kann, wer sie aufgrund von eigenen moralischen Idealen sein will (vgl. ebd.: 223 f.). Wie im Gesprächsverlauf mit den Pflegenden deutlich wurde, trifft dies zum Teil auf die Pflege zu. Um sein zu können, wer sie auf Grund von ihren moralischen Ich Idealen sein wollen, wünschen sich Pflegende, dass ihnen wirklich zugehört wird, ohne dass sie sich diese Anerkennung allzu sehr erkämpfen müssen. Aus diesem Grund ist es wichtig, für Politik und Gesellschaft zu erkennen, dass Pflege als systemrelevanter Beruf für die Erfüllung wichtiger Grundbedürfnisse, wie z. B. Gesundheit, zuständig und somit fundamental für das Wohlergehen aller ist.

Wie schon aufgezeigt, gibt es einige politische Maßnahmen, die etwas an der aktuellen Lage der Pflege zu verändern versuchen, jedoch ihr Ziel verfehlen. So hat u. a. die ungleiche Verteilung des Corona-Bonus zu einer ungerechten Verteilung von Anerkennung geführt. Hier fand gegenüber Pflegenden, die keinen Bonus erhielten, eine Missachtung der Anerkennung der durch die Pandemie bedingten Mehrarbeit statt. Des Weiteren scheint auch zum Teil in der politischen Wahrnehmung ein verzerrtes Bild von der Leistung der Pflege vorzuherrschen, wie durch die vorangehend angesprochene Serie ‚Ehrenpflegas‘ sichtbar wurde.

Aber aus welchen Gründen findet eigentlich die fachliche Expertise von Pflegenden zu wenig Beachtung? Ein Faktor dafür ist, dass, wie von unseren Sprecher*innen beschrieben wurde, Pflegende und Politiker*innen oft aneinander vorbeireden. Das wiederum liegt unter anderem daran, dass es kein direktes kommunikatives Bindeglied zwischen der Pflege und der Politik gibt. Bundesweite Pflegekammern können ausschlaggebend dazu beitragen, die Kommunikation zu verbessern. Dadurch erhalten Pflegende ein demokratisches Mitbestimmungsrecht darüber, welche Interessen im Namen ihrer Berufsgruppe an die Politik herangetragen werden.

Laut Honneth kann eine Missachtung zur Grundlage für kollektiven Widerstand werden, wenn die Einzelne darauf als intersubjektiv bedeutsam aufmerksam machen kann. Ein kollektiver Widerstand hat als Ziel die Einforderung von zukünftiger Anerkennung und ein Herausholen aus „passiv erduldet[e]r Erniedrigung“ (ebd.: 263) sowie ein Verhelfen zu einem „neuen, positiven Selbstverhältnis“ (ebd.). Es ist sowohl die Aufgabe der Gesellschaft als auch von Pflegenden, auf die Bedingungen in der Pflegebranche aufmerksam zu machen. Denn nur durch diese Aufmerksamkeit kann mehr Wertschätzung erzeugt werden und es können notwendige Verbesserungen eingeleitet werden.

4. Wir lieben Innovationen – die zweite Folge

4.1 Soziale Innovationen und New-Work-Theorien in der Pflege

Soziale Innovationen bezeichnen laut der Technischen Universität (TU) Dortmund die Gestaltung neuer sozialer Praktiken. Ziel dabei ist die Verbesserung der Problemlösung und Bedürfniserfüllung. Sie können aber nicht nur im wissenschaftlichen Sektor, sondern auch in der Wirt-

schaft, in der Zivilgesellschaft oder im öffentlichen Sektor Verwendung finden (vgl. TU Dortmund 2021). So besteht die Möglichkeit, durch soziale Innovationen an verschiedenen Bereichen anzusetzen und so umfassend die Arbeitsbedingungen in der Pflege zu verbessern.

Ein wichtiger Teil hiervon sind Ideen aus der New-Work-Bewegung. New Work bezeichnet einen Umbruch, der im Denken über Arbeit stattfindet. So gewinnt die Sinnfrage und der Wunsch nach einer Vereinbarung von Arbeit und Privatleben immer mehr an Bedeutung und andere Parameter wie Produktivität, Leistung oder Gehalt sind nicht mehr allein ausschlaggebend, um Zufriedenheit bezüglich seines Berufs zu spüren (vgl. zukunftsInstitut 2021). Im Pflegeberuf erkennen Pflegekräfte im Durchschnitt viel Sinnhaftigkeit im Vergleich zu anderen Berufsgruppen (vgl. Greß et al. 2020). Allerdings scheint das Bild der sich aufopfernden Pflegekraft, die ihre eigenen Bedürfnisse immer hinter die der Patient*innen stellt sowohl in der Gesellschaft als auch unter Pflegenden selbst noch sehr verbreitet zu sein. Dies wird problematisch, wenn Pflegekräfte zunehmend unter den Bedingungen ihrer Arbeit leiden und so letztendlich ihren Beruf nicht mehr ausüben können. Corporate Health spielt in New Work Konzepten ebenfalls eine große Rolle. Dabei wird die Gesundheit der Mitarbeitenden als Teil der Führungsverantwortung gesehen – auch, aber nicht nur, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu sichern (vgl. zukunftsInstitut 2021). Dies ist ein Denkansatz, der für die Pflege relevant ist. Immerhin weisen Pflegekräfte im Vergleich zu anderen Berufen eine deutlich höhere Anzahl an Krankheitstagen auf, insbesondere wegen Krankheitsbildern, die mit hoher psychischer und physischer Belastung wahrscheinlicher werden (vgl. Jacobs et al. 2020). Pflegekräfte selbst kritisieren laut des Pflegeberichts für das Jahr 2019 zu hohe körperliche und mentale Anforderungen, Zeitmangel und das niedrige Einkommen. Dies kann sich nicht nur negativ auf die Gesundheit jedes Einzelnen in diesem Beruf auswirken, es lässt auch die Attraktivität des Pflegeberufes weiter sinken.

Wie anhand dieser Daten ersichtlich wird, besteht akuter Handlungsbedarf, um Pflegekräften einen gesunden Arbeitsalltag und somit Patient*innen eine hochwertige Pflege zu ermöglichen. Soziale Innovationen sind eine Möglichkeit, Pflegenden zu entlasten. Indem Pflegenden mehr Verantwortung innerhalb ihrer Organisation zugesprochen wird, können sie sich flexibler und selbstbestimmter organisieren und somit selbst für einen Arbeitsalltag sorgen, der ihren Bedürfnissen entspricht (vgl. ebd.).

4.2 Die Gesprächsrunde – flexible Arbeitszeiten, Selbstorganisation und die Arbeit im Team¹³

In der Folge *Wir lieben Innovationen* teilen die Gäste Erfahrungen aus dem Pflegealltag und sprechen darüber, welche Veränderungen notwendig sind, um auch in Zukunft qualitativ hochwertige Pflege zu gewährleisten – ohne dass die Belastung für Pflegekräfte unerträglich wird. Als Sprecher*innen an dieser Folge beteiligt sind Jutta König (Gründerin und Leitung einer Pflege-Prozess-Beratung), Tim Himmelstein (Auszubildender zum Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger), Dominik Süß (stellvertretende Pflegedienstleitung in einem Seniorenheim bei Diakoneo) und Moritz Lackas (wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Uni Heidelberg im Projekt ‚D-Care Labs‘ zur Innovationsförderung im Bereich Home Care/Häusliche Pflege).

Um nach Lösungen suchen zu können, muss zunächst das Problem bekannt sein. Deshalb wird zu Beginn der Podcastfolge die aktuelle Situation untersucht. Süß und Himmelstein arbeiten beide in der Pflege, allerdings in unterschiedlichen Bereichen. Beide berichten zunächst von ihrem Alltag und den dabei entstehenden Herausforderungen. Wie routiniert der Arbeitsalltag aussieht, ist von der Art der Einrichtung abhängig. Insbesondere in Seniorenheimen und kleineren Krankenhäusern sind gleichbleibende Strukturen vorhanden. Dies wird vor allem von Süß positiv bewertet, da sie den Bewohner*innen helfen können, ein geregeltes Leben aufzubauen. König kritisiert allerdings genau diese Routinen. So werden diese von Pflegekräften oft als langweilig eingeschätzt. Bereits hier fällt auf, dass der Faktor Zeit eine große Rolle spielt: Sowohl Süß als auch Himmelstein berichten, dass sie oft unter Zeitmangel Patient*innen und Bewohner*innen versorgen müssen. Wenn es um Zeit zum Pflegen geht, darf auch das bestehende Arbeitszeitsystem in der Pflege nicht außer Acht gelassen werden. König fordert eine Abkehr vom Schichtsystem, bei dem Pflegekräfte in drei wechselnden Schichten (Früh-, Spät- und Nachtschicht) arbeiten, das weit verbreitet ist. Dieses System erschwert es, einen geregelten Ablauf im Alltag aufzubauen und Beruf mit Freizeit und Familie zu vereinen. Dazu kommt, dass die zentrale Dienstplanerstellung oft zu Frustration führt. Pflegekräfte haben meist kein Mitspracherecht und bemängeln außerdem, dass Dienstpläne häufig kurzfristig und unzuverlässig erstellt werden. Stattdessen setzt sich König für selbstorganisierte, flexible Arbeitszeiten ein und empfiehlt das Nutzen einer App, um diese zu

¹³ Folgende Inhalte werden in der Podcastfolge *Wir lieben Innovationen* wiedergegeben. Für genauere Informationen vgl. Eine Stimme für die Pflege (2021a): *Wir lieben Innovationen*, URL: <https://www.buzzsprout.com/1516309/7143169-wir-lieben-innovationen>.

koordinieren. Indem Pflegekräfte selbstbestimmt arbeiten, können sie dafür sorgen, dass sie ihren eigenen Bedürfnissen gerecht werden können. Für die Erstellung des Dienstplans, aber auch für andere Belange im Bereich der Organisation sind meist Führungskräfte zuständig. Als stellvertretende Pflegedienstleistung sieht Süß die Verantwortung für die Atmosphäre im Team bei jedem einzelnen. Pflege ist laut ihm Teamarbeit und funktioniert nur, wenn der entsprechende Zusammenhalt unter Pflegekräften vorhanden ist.

Die Stimmung im Team ist wichtig, um eine angenehme Arbeitsumgebung zu schaffen. Diese spielt eine wichtige Rolle dabei, Pflegekräfte in ihrem Beruf zu halten. Ein anderer Anknüpfungspunkt, um gegen den Fachkräftemangel vorzugehen, ist interessierten Menschen die Ausbildung zu ermöglichen. Im Pflegeberuf ist im Vergleich zu anderen Berufen die Abbruchquote während der Ausbildung hoch. Viele Auszubildende fühlen sich überfordert. Zum einen, da die Menge an theoretischem Lernstoff derart viel ist, dass in vielen anderen Ländern diese Ausbildung bereits in ein Studium umgewandelt worden ist. Zum anderen, weil oft die Verbindung von Theorie und Praxis fehlt, was den Einstieg in die tatsächliche Pflegearbeit erschwert. Dazu kommt, wie Süß erlebt hat, dass teilweise auch unter Auszubildenden die Rahmenbedingungen des Pflegeberufes, wie unter anderem die Wochenendarbeit, unbekannt sind und auf Gegenwind stoßen. Genau diese Bedingungen kritisiert König: Jüngere Menschen seien immer weniger bereit dazu, ihre Freizeit dem Beruf zu opfern und dies solle akzeptiert werden. Anstelle des etablierten Schichtsystems können flexible Arbeitszeiten angewandt werden.

Dies alles betrifft die Praxis und den Arbeitsalltag in der Pflege. Aber auch wer nicht direkt in der Pflege arbeitet, kann viel zur Lösungsfindung beitragen. Lackas forscht zu Innovationsförderung im Bereich häuslicher Pflege. Durch seine Mitarbeit am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) in Heidelberg ist er am Interreg-Projekt ‚D-Care-Labs‘ beteiligt. Ziel dabei ist es, innovative Lösungen für den Bereich der häuslichen Pflege zu entwickeln. Vor allem im Fokus steht das Schaffen von geeigneten Rahmenbedingungen. Besonders bemerkenswert an diesem Projekt ist zum einen die internationale Komponente. Durch die Beteiligung verschiedener Länder können Strukturen und Zustände verglichen und so neue Inspiration gefunden werden. Zum anderen wird ein Bottom-Up-Ansatz verfolgt, d. h. Pflegekräfte sollen selbst aktiv an der Entwicklung dieser Innovationen beteiligt sein. Somit ergibt sich bei ‚D-Care-Labs‘ eine direkte Verzahnung von Forschung und Praxis, die unerlässlich ist, um neue Strukturen aufzubauen, die tatsächlich praxistauglich sind. Die Workshopreihe des CSI, die im Rahmen des Projekts aufgebaut

wird, soll eine Laufzeit von zwei Jahren haben.

Eine weitere innovative Organisation ist der niederländische ambulante Pflegedienst ‚Buurtzorg‘, den es mittlerweile auch in Deutschland gibt. Charakteristisch sind dabei die Teams von ca. zehn Pflegenden, die je ungefähr 50 Patient*innen in einer kleinen Nachbarschaft betreuen. Diese Teams sind zuständig für die Aufnahme neuer Patient*innen, die Dienstplanung, Verwaltungsaufgaben sowie die Überwachung der eigenen Leistungen. Alle Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Bei der Patient*innenbetreuung scheint dieses Modell gut zu funktionieren: Patient*innen sind im Schnitt selbstständiger, müssen seltener ins Krankenhaus eingeliefert werden und erholen sich schneller. Außerdem berichten Pflegekräfte von weniger Belastung und mehr Freude an ihrem Beruf. Die Pflegekräfte in der Folge bewerten dieses Modell unterschiedlich. Zum einen schätzen sie, dass es zu mehr Zeit und somit einer besseren Versorgung von Patient*innen führt. Ebenfalls positiv bewerten einige von ihnen den hohen Grad an Selbstorganisation. So könnte dadurch mehr Raum für Multiperspektivität geboten und Entscheidungen insbesondere im Rahmen des Dienstplans getroffen werden, die auf die Bedürfnisse der Pflegenden und Patient*innen zugeschnitten sind. Zweifel kommen manchen bei der Frage der Machtverteilung. So befürchten Süß und Lackas eventuell langwierige Entscheidungsprozesse und, dass einige Mitarbeitende sich und ihre Interessen in diesem Modell nur schwer durchsetzen können. Nachdem nun zunächst die bestehende Situation sowie vorliegende Herausforderungen und in einem weiteren Schritt bereits vorhandene Lösungsansätze diskutiert worden sind, soll auch ein Ausblick in die Zukunft gegeben werden. Lackas' Projekt der ‚D-Care-Labs‘ ist gerade gestartet. Wie viele praxisorientierte Forschungsprojekte wird der Prozess der Ideenfindung ein längerer sein. Allerdings hofft Lackas darauf, bereits im nächsten Jahr erste Lösungsansätze entwickeln zu können. Langfristig sieht er die Möglichkeit der Schaffung neuer digitaler Tools, Organisationsstrukturen und auch Finanzierungsmodelle. Das höchste Ziel bei all dem ist immer, einen Mehrwert für Pflegekräfte bieten zu können. König, Himmelstein und Süß sind sich bei einer Sache besonders einig: Probleme wie Zeit- und Fachkräftemangel seien immer präsent und das schon seit Jahrzehnten. Sie plädieren dafür, diese ernst zu nehmen, blicken aber hoffnungsvoll in die Zukunft. König sieht in der Corona-Krise einen Katalysator für einen positiven Wandel der Arbeitsbedingungen in der Pflege. Immerhin sind im Zuge der Pandemie sowohl die absolute Notwendigkeit dieses Berufes als auch dessen Herausforderungen in den Fokus gerückt worden. Himmelstein und Süß sehen viel Potential in einer voranschreitenden Digitalisierung. Vor allem in der Dokumentation könne diese

entlasten und Zeit sparen, die dann wiederum in die Betreuung der zu Pflegenden investiert werden könne. Dem Thema der Digitalisierung widmet sich die dritte Podcastepisode noch mit mehr Tiefe.

4.3 Fazit der Folge Wir lieben Innovationen

Zu Beginn dieser Episode standen besorgniserregende Fakten im Raum. Daten über den Krankenstand und Fachkräftemangel in der Pflege zeigen, dass viele Herausforderungen im Pflegeberuf existieren, die nicht beschönigt werden dürfen. Allerdings gibt es auch Grund zum Optimismus, vor allem durch Menschen wie die Sprecher*innen dieser Folge, die mit unglaublichem Engagement hinter ihrem Job stehen. Es gibt Pflegekräfte, die sich jeden Tag unermüdlich für ihre Patient*innen einsetzen und für ihren Berufsstand kämpfen. Und es gibt Menschen wie Jutta König und Moritz Lackas, die aus der Forschung und Beratung zur Seite stehen und sich so für die Pflege einsetzen. Helfen können dabei soziale Innovationen sowie Konzepte aus der New-Work Theorie. Grundsätzlich haben sich alle Sprecher*innen in dieser Folge offen für neue Ideen gezeigt. Besonders wertgeschätzt ist auch der Austausch zwischen wissenschaftlicher Forschung und Praxis geworden, wie er zum Beispiel durch Projekte wie ‚D-Care-Labs‘ entsteht. König hat immer wieder an die Eigenverantwortung von Pflegekräften appelliert. Pflegende wissen oft am besten, was sie entlaste könnte. Immerhin sind sie tagtäglich mit Herausforderungen wie Zeitmangel konfrontiert. Wichtig ist, dass ihnen von allen Seiten zugehört wird und ihre Forderung gesehen und unterstützt werden – von der Gesellschaft, der Politik und auch finanziellen Entscheidungstragenden.

5. *Alexa, wie digital ist Pflege? – die dritte Folge*

5.1 Digitalisierung in der Pflege – die Nachzüglerin holt auf

Smarte Produkte aller Art sind aus unserem Alltag nicht wegzudenken. Künstliche Intelligenz ist längst kein Fremdbegriff mehr und Big Data in aller Munde. Die fortschreitende Digitalisierung prägt all unsere Lebensbereiche – in einem enormen Ausmaß. Sie ist einer der Hauptgründe dafür,

dass unsere bisherigen Strukturen und Abläufe neu definiert werden müssen (vgl. BMAS 2017: 19).

Im Rahmen des Projektes ‚Industrie 4.0‘ wappnet sich Deutschland für diese Welle an Neuerungen. Man will mit der ‚vierten industriellen Revolution‘ (BMBF 2021) Schritt halten und sich für die Zukunft bereitmachen. Im Fokus steht bei diesem Vorhaben allerdings hauptsächlich die Neugestaltung der Produktion und der Logistik (vgl. ebd.). Damit nun alle Branchen auf eine ‚wachsende Vernetzung und zunehmende Kooperation zwischen Mensch und Maschine‘ (ebd.) eingestimmt werden und der Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitswelt beobachtet werden kann, wurde das Projekt ‚Arbeit 4.0‘ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ins Leben gerufen (vgl. ebd.). Allerdings wurden dabei die Gesundheits- und Pflegeberufe unzureichend beleuchtet (vgl. BGW 2017: 17). Und das, obwohl die Pflege im Bereich Digitalisierung ohnehin bereits den Ruf der Nachzüglerin erhalten hat (vgl. ebd.: 143). Während in anderen Sektoren Robotik und Sensorik keinen Neuheiten mehr sind (vgl. ebd.: 19–21), gibt es in manchen Pflegeeinrichtungen bis heute noch keine funktionierende WLAN-Verbindung (vgl. Eine Stimme für die Pflege 2021a). Daher starteten die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), das BMAS und die Offensive Gesund Pflegen (OGP) gemeinsam im Dezember 2016 das Projekt ‚Pflege 4.0‘ (vgl. BGW 2017: 17). Untersucht werden sollte dabei, wie die Technisierung in der Pflege in Zukunft noch weiter systematisch vorangetrieben werden kann und welche Chancen und Risiken Pflegekräfte mit der Nutzung digitaler Innovationen verbinden. Obwohl bereits jetzt einige Technologien im Pflegealltag integriert sind (vgl. ebd.: 11), werden immer mehr digitale Innovationen entwickelt und getestet. Auch, weil deren Nutzung im Pflegealltag die prekäre Situation in der Pflege abfedern soll. Digitale Produkte sollen Pflegenden bei unterschiedlichen Aufgaben unterstützen, z. B. bei der Kommunikation, der Informationssammlung bzw. -verarbeitung oder auch bei körperlichen Tätigkeiten (vgl. ebd.). Innovationen, die in diesen Bereichen eine Entlastung darstellen würden, können wiederum vier sogenannten ‚Fokustechnologien‘ untergeordnet werden. Diese umfassen (1) die Elektronische Dokumentation¹⁴, (2) Telecare beziehungsweise Telemedizin, (3) technische Assistenz und (4) Robotik. Allerdings wird diese Aufteilung weder universell verwendet noch stringent eingehalten. Bestimmte digitale Produkte können demnach mehr als einer Kategorie zugeordnet werden. Zudem gibt es Schnittstellen

¹⁴ Ist in diesem Kontext nicht mit der elektronischen Patientenakte gleichzusetzen (vgl. BGW 2017: 20).

zwischen den unterschiedlichen Gruppen (vgl. ebd.: 20).

Zusammenfassend sollen Pflegekräfte durch die Integration von digitalen Innovationen in den Pflegealltag nachhaltig entlastet werden. Das soll nicht nur zu einer höheren Zufriedenheit und besseren Gesundheit der Pflegenden führen und den Beruf dadurch wieder attraktiver machen, sondern auch in Zukunft eine qualitativ noch hochwertigere Pflege der Patient*innen ermöglichen (vgl. ebd.: 12).

5.2 Die Gesprächsrunde – die digitale Zukunft der Pflege aus Sicht unterschiedlicher Stakeholder¹⁵

In der dritten Folge *Alexa, wie digital ist Pflege?* wird diskutiert, ob und warum die Pflege immer noch als Nachzüglerin bezeichnet werden darf. Darüber hinaus werden zwei digitale Innovationen aus dem Bereich der elektronischen Dokumentation und der technischen Assistenz vorgestellt. Dabei wird deutlich, dass die Digitalisierung viele Chancen für den Pflegealltag bereithält. Gleichzeitig wird im Anschluss auch auf die Bedenken eingegangen. Abschließend werden die zu erfüllenden Voraussetzungen dargelegt, damit digitale Produkte wirklich im Pflegealltag Verwendung finden. Als Sprecher*innen für diese Folge konnten wir Heinrich Recken (Studien-Zentrumleiter der Hamburger Fernhochschule in Essen und einer der Projektverantwortlichen des Projekts, Sprint-Doku⁶) sowie Michelle Grün (stellvertretende Gesamtleitung in der Kinder- und Jugendklinik des Diak-Klinikums in Schwäbisch Hall), Manuela Füller (Geschäftsführende Leitung der Dienste für Senioren bei Diakoneo) und Frau Dr. Galia Assadi (wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fernuniversität Hagen und Mitwirkende am Projekt ‚ComplexEthics‘) gewinnen.

Schon zu Beginn der Gesprächsrunde sind sich Füller, Grün und Recken einig: Die Pflege ist auch im Jahr 2021 definitiv noch eine Nachzüglerin im Bereich der Digitalisierung. Zwar bestätigt Grün, dass schon einige Technologien ein fester Bestandteil ihres Pflegealltags sind, jedoch ist die Nutzung digitaler Produkte im Allgemeinen ausbaufähig. Dass die Digitalisierung erst so spät und auch so langsam Einzug in den Pflegealltag hält, erklären sich die Sprecher*innen dadurch, dass Pflege ein Traditionsberuf ist, bisher vorrangig in Diagnostik investiert wurde und Hemmnisse wie Datenschutz und vor allem die Finanzierung digitaler Produkte eine große Rolle

¹⁵ Folgende Inhalte werden in der Podcastfolge *Alexa, wie digital ist Pflege?* wiedergegeben. Für genauere Informationen vgl. Eine Stimme für die Pflege (2021b): *Alexa, wie digital ist Pflege?*, URL: <https://www.buzzsprout.com/1516309/7653703-alexa-wie-digital-ist-pflege>.

spielen. Insbesondere der letzte Punkt bringt vor allem kleinere Träger regelmäßig an ihre Grenzen. Der Druck, in digitale Lösungen investieren zu müssen wächst stetig an. Zeitgleich fehlen aber Finanzierungsmöglichkeiten.

Trotz dieser Hindernisse ist das Vorantreiben der Digitalisierung in der Pflege essenziell. Denn wie bereits im vorherigen Abschnitt deutlich geworden ist, kann eine fortschreitende Technologisierung effektive Lösungen für unterschiedliche Herausforderungen in der Pflege liefern und somit die Hoffnung auf eine positivere Zukunft wecken. Einen möglichen Ansatz zur Realisierung dieses Anliegens liefert das Projekt ‚Sprint-Doku‘. Recken erklärt, dass im Rahmen dieses Vorhabens eine sprachbasierte Pflegedokumentation entwickelt wird. Diese soll nicht nur Zeiterparnis herbeiführen und die Qualität der Dokumentation steigern, sondern auch die Akzeptanz des Pflegepersonals gegenüber der Dokumentation erhöhen. Im Vergleich zur Eingabe des Dokumentationsinhaltes mithilfe einer Tastatur, kann die Spracheingabe bis zu dreimal schneller erfolgen. Eine weitere Besonderheit an ‚Sprint-Doku‘ ist die Vorgehensweise des Projekts. Bevor es zur Anwendung der Spracherkennung und -eingabe in sogenannten Experimentierräumen in der ambulanten Pflege, der Kurzzeitpflege und der allgemeinen Verwaltung kam, war zunächst von Forscher*innen analysiert worden, wie im Alltag dokumentiert wird und welche konkreten Erwartungen und Hoffnungen Pflegekräfte an die sprachbasierte Dokumentation haben. Insgesamt werden Pflegende aktiv in die Projektentwicklung mit eingebunden.

Neben ‚Sprint-Doku‘ gibt es natürlich auch andere digitale Innovationen, die in Zukunft den Pflegealltag erleichtern könnten. Diakoneo ist Partner des Pflegepraxiszentrums in Nürnberg und testet im Rahmen dessen digitale Innovationen hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit, ethischer Aspekte und Schwachstellen.

Füller betrachtet vor allem die Sensorik als vielversprechende Technologie zur Unterstützung von Pflegenden, aber auch Patient*innen und deren Angehörigen. Momentan wird ein Care-Bett getestet. Es soll selbstständig Vitalparameter der Patient*innen messen und diese direkt per WLAN in die Dokumentation übertragen.

Grün ist in dieser Runde die Expertin für die Bewertung der Praxistauglichkeit der vorgestellten Produkte. Für sie und ihre Mitarbeitenden wäre ein Care-Bett, vor allem im Bereich der Intensivmedizin, eine große Hilfe. Auch den sprachbasierten Dokumentationsansatz von ‚Sprint-Doku‘ bewertet sie als sehr gut. Besonders in der Psychosomatik sei der Dokumentationsaufwand äußert hoch und mit vielen Überstunden verbunden. Somit würde dort die Dokumentation durch

Spracherkennung eine große Erleichterung darstellen.

Bisher lag der Fokus der Gesprächsrunde deutlich auf den Vorteilen, die die Digitalisierung für Pflegekräfte mit sich bringen könnte. Im Folgenden werden daher die Risiken, die mit der Nutzung von Technologien einhergehen könnten, thematisiert. Da die hier vorgestellten Produkte sensible Daten von Patient*innen sammeln und speichern, wird auf das Bedenken der Datensicherheit näher eingegangen. Häufig hört man in diesem Zusammenhang von der Befürchtung, dass Menschen durch die Digitalisierung zu einem ‚gläsernen Menschen‘ werden könnten (vgl. Institut für Internet-Sicherheit 2021). Diese Metapher beschreibt die Angst „immer mehr und überall durchleuchtbar“ (ebd.) zu sein. Die Sorge um die eigene Privatsphäre ist also ein virulenter Punkt, der immer bei der Digitalisierung mitgedacht werden muss. Die hier beschriebene Befürchtung rührt daher, dass Menschen bis vor kurzem ausschließlich Technologien verwendet haben, die sie deutlich beherrschen konnten. Heutzutage hat sich dieses Mensch-Technik Verhältnis allerdings verändert. Digitale Produkte vernetzen sich auch untereinander und erzeugen so das Gefühl des Kontrollverlusts. Ob die Digitalisierung im Gesundheitswesen, insbesondere in der Pflege, gut oder schlecht ist, darüber kann kein pauschales Urteil gefällt werden. Es gibt, wie in diesem Abschnitt deutlich wurde, eine Reihe von Chancen, aber auch Gefahren, egal um welche Fokustechnologie es sich handelt. Genau deshalb müssen in jeder Situation die spezifischen Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen werden. Mit dem Projekt ‚ComplexEthics‘ wurde ein ethisches Orientierungsinstrument für Technikkonstrukteure entwickelt. Es soll diese darin unterstützen, alle wichtigen ethischen, sozialen und juristischen Faktoren frühzeitig bei der Entwicklung von Innovationen berücksichtigen zu können. Das Miteinbeziehen dieser Aspekte und eine gesamtgesellschaftliche Aufklärung über die Funktionsweisen der Produkte sind Voraussetzungen dafür, dass die Vorteile unterschiedlicher Technologien tatsächlich erkannt und die Ängste von Seiten der Pflegenden, Angehörigen und zu Pflegenden gemildert werden können. Denn nur wenn alle Stakeholder verstehen, welche Implikationen die Verwendung dieser Produkte mit sich bringt und im Umgang mit Technik klare Grenzen definiert werden können, werden digitale Produkte auch wirklich in der Praxis zum Einsatz kommen können. Transparenz ist also der Schlüssel zur Akzeptanz, positiven Bewertung und Verwendung digitaler Produkte im Pflegealltag.

Prinzipiell zeigen sich Pflegenden sehr offen gegenüber digitalen Produkten. Wichtig dabei ist allerdings ein klar erkennbarer Nutzen des Produkts für alle Beteiligten. Außerdem muss Überforderung bei der Einführung neuer digitalen Innovationen vermieden werden. Mikroschulungen

wären für das ohnehin sehr ausgelastete Vollzeitpersonal eine gute Möglichkeit, um sich Schritt für Schritt mit digitalen Produkten auseinanderzusetzen zu können.

Allgemein sind sich alle Sprecher*innen hinsichtlich dessen, was im Digitalisierungsprozess beachtet werden muss, einig. Das Mitwirken von Pflegenden am Entwicklungs- und Implementierungsprozess von digitalen Innovationen ist unerlässlich, wenn diese wirklich in die Praxis transferiert werden sollen. Interdisziplinäre Konsortien oder andere möglichst pluralistische Runden sollen zudem gemeinsam erörtern, was aus Sicht der unterschiedlichen Standpunkte beim Digitalisierungsprozess beachtet werden muss. Außerdem sollte bei der Erfindung von Innovationen das Setzen von bestimmten Grenzen dringend akzeptiert und respektiert werden. So stellt beispielsweise die soziale Interaktion zwischen Pflegekräften und zu Pflegenden eine der wichtigsten Komponenten der Pflegearbeit dar und sollte daher niemals von digitalen Produkten eingeschränkt oder sogar übernommen werden. Insgesamt sollte das Ziel digitaler Innovationen stets das Vergrößern der Handlungsspielräume aller Beteiligten sein.

Doch selbst wenn alle Beteiligten von den Vorteilen eines digitalen Produktes überzeugt sind, gibt es dennoch weitere Herausforderungen, die einer fortschreitenden Digitalisierung in der Pflege im Weg stehen. Faktoren, wie die Umstellung der Qualitätsprüfungsrichtlinien und die Einführung der Qualitätsindikatoren erschweren die Realisierung einer elektronischen Dokumentation erheblich. Außerdem führen Regelungen von Seiten des Medizinischen Dienst der Krankenversicherung zu einer mühseligen Doppeldokumentation für Pflegenden. Damit sich durchdachte und vielversprechende digitale Innovationen auch in letzter Instanz als nützlich erweisen können, müssen solche Unstimmigkeiten eliminiert werden. Denn nur so können die Ziele, die eigentlich durch die Digitalisierung erreicht werden wollen, nämlich die Verringerung des Zeitmangels und Entlastung der Pflegenden, wirklich realisiert werden.

5.3 Fazit

Insgesamt wünschen sich die Sprecher*innen dieser Episode, dass in Zukunft mehr digitalen Produkten der Sprung von der Projektebene in die Praxis gelingt. Das kann jedoch nur geschehen, wenn (1) Technikentwickler Pflegenden in den Entwicklungs- und Implementierungsprozess ihrer Technologien miteinbeziehen und (2) generell Konsortien gebildet werden, die so pluralistisch wie möglich gestaltet werden. Nur so können die Interessen und Wünsche aller Betroffenen

gleichermaßen beleuchtet und berücksichtigt werden. Das ist ein großer Aufwand, der nichtsdestotrotz betrieben werden muss, um eine Akzeptanz von Seiten der Pflegenden, zu Pflegenden und deren Angehörigen zu erreichen. Für die Einführung neuer Produkte sollten am besten Mikroschulungen angeboten werden. Dabei sollte der Mehrwert, den eine moderne Technologie für alle Beteiligten liefern könnte, deutlich formuliert und in den Vordergrund gestellt werden. Schlussendlich ist dennoch zu betonen, dass die Digitalisierung die unterschiedlichen Herausforderungen in der Pflege nicht vollständig lösen kann. Der Zeitmangel bezüglich der Versorgung der Patient*innen kann verringert werden, indem diejenigen Aufgaben, die nicht zu den Kernaufgaben einer Pflegekraft zählen beschleunigt oder gänzlich ausgegliedert werden. Allerdings sollte die Zeit, die durch die Nutzung digitaler Innovationen eingespart werden kann, wirklich als Zeitpuffer für die Patient*innenversorgung verwendet und nicht mit anderen Aufgaben ausgefüllt werden. Sonst würde keine Erleichterung erzielt, sondern vielmehr der hier schon mehrmals erwähnte Teufelskreis in der Pflege nur befeuert werden.

6. *Rezeption des Podcasts Eine Stimme für die Pflege und ein Ausblick*

Das Medium Podcast, das in Abschnitt 2 als leicht zugänglich beschrieben worden ist, hat sich für unsere Hörer*innen, darunter auch Neulinge in der Welt der Podcasts, als geeignetes und leicht bedienbares Tool erwiesen. Dabei fällt die Resonanz von Diakoneo, unseren Sprecher*innen und Hörer*innen auf den Podcast im Allgemeinen sehr positiv aus. Als besonders ansprechend wird die persönliche, lebendige Gesprächsatmosphäre beschrieben. Durch die verschiedenen Perspektiven der Gäste konnten im Gespräch unterschiedlichste Einblicke gegeben und verschiedene Gedankengänge nachvollzogen werden. Die Kombination aus Theoretiker*innen und Pflegenden aus der Praxis ermöglichte uns wie beabsichtigt ein lösungsorientiertes Gespräch, in dem theoretische Konzepte praxisnah beurteilt werden konnten. Somit haben wir ein wichtiges Ziel erreicht: Menschen mit dem Inhalt des Podcasts am Alltag von Pflegenden teilhaben zu lassen und dabei sowohl auf Herausforderungen wie auch auf schöne Aspekte des Berufs aufmerksam zu machen. Währenddessen schätzen alle Sprecher*innen besonders die Plattform, die wir ihnen anbieten konnten, um ihre Erlebnisse und Lösungsideen zu teilen. Dabei ist es uns gelungen unterschiedliche Positionen und Parteien zusammen zu bringen. Die Themenwahl unserer Podcastfolgen ist von Teilnehmenden und Hörenden als relevant und aktuell aufgefasst worden.

Auf Social Media sowie im persönlichen Umfeld erhielten wir von Pflegenden die Rückmeldung, dass unser Podcast dazu inspiriere, sich vermehrt für den eigenen Beruf einzusetzen. Somit ist uns im Laufe der Arbeit an den Podcastfolgen bewusst geworden, dass wir mit unserer Arbeit nicht nur der Gesellschaft das Thema Pflege(notstand) zugänglich machen können, sondern auch Pflegende selbst ermutigen an Veränderungen mitzuwirken, indem wir Lösungswege aufzeigen und bewusst machen, dass es viele Expert*innen gibt, die sich aktiv für Verbesserungen einsetzen. Durch gezieltes Online-Marketing ist es verstärkt möglich, Aufmerksamkeit auf verschiedene Themen zu lenken. Deshalb entschieden wir uns für ein Marketing des Podcasts über Instagram und Facebook. Dies gestaltete sich erfolgreich, da auf Instagram bereits ein gut aufgestelltes Netzwerk von Accounts existiert, in das wir uns erfolgreich integrieren und somit Zielgruppen aus ganz Deutschland ansprechen konnten. Wie Umfragen in unseren Instagram Stories ergeben haben, ist vor allem der Anteil an Pflegenden, die uns aktiv folgen mit der Zeit gewachsen. So gaben am 05.12.2020 46 Prozent an, in der Pflege zu arbeiten und am 29.01.2021 81 Prozent. Dies zeugt auch von einer wertvollen Relevanz unseres Podcasts für Pflegende. Insgesamt konnten wir auf Instagram 274 und auf Facebook 160 Follower gewinnen (Stand 12.03.2021). Der meistgeteilte Beitrag auf Facebook erreichte über 21.000 und auf Instagram 738 Konten. Im Zeitraum vom 6. Januar bis zum 6. Februar konnten auf Facebook pro Beitrag durchschnittlich 166,5 und auf Instagram 215,5 Konten erreicht werden.

Alle drei Folgen erhielten zusammen 970 Downloads, wobei aktuell die erste Folge mit 500 Downloads die am meisten gehörte, ist (Stand: 12.03.2021). Ein großer Anstieg der Download-Zahlen war jeweils zum Erscheinen der einzelnen Folgen sowie zur Veröffentlichung von verschiedenen Beiträgen über unseren Podcast zu verzeichnen. So berichteten die Pressestelle der Universität Bayreuth und einige lokale Zeitungen über Idee und Umsetzung des Podcasts. Das Universitätsradio Schalltwerk und Diakoneo verfassten ebenfalls Beiträge. Außerdem erhielten wir auf unseren Social Media Plattformen einige Anfragen für weitere Zusammenarbeit bzw. die Teilnahme an weiteren Podcast-Folgen, darunter das Start-Up Unternehmen Value App.

Es kann also gesagt werden, dass es uns gelungen ist, dem Thema Pflege Gehör zu verschaffen, wobei weiteres Marketing die Bandbreite unserer Hörer*innen zukünftig erfolgsversprechend vergrößern kann.

Im Diskurs der Podcastfolgen konnten einige Lösungsansätze für den Pflegenotstand festge-

halten werden. So können unter anderem soziale sowie digitale Innovationen eine sinnvolle Entlastung und eine Verbesserung des Pflegealltags begünstigen. Als besonders wichtig konnten wir dabei den Austausch zwischen wissenschaftlicher Forschung und Praxis herauskristallisieren. Schließlich ist es wichtig zu bedenken, dass soziale und digitale Innovationen die aktuelle Lage der Pflegebranche verbessern können, aber trotzdem nur eine zentrale Stellschraube sind, um aus dem Teufelskreislauf des Fachkräftemangels auszubrechen. Essenziell ist, dass alte Strukturen erneuert werden und die Anerkennung für Pflegenden erhöht wird. Dafür ist es hilfreich, eine Offenheit für Neues und Experimentierfreude mit verschiedenen Innovationsmodellen zu fördern. Denn gerade starre Strukturen im Gesundheitssystem können ein großes Hindernis darstellen.

Im Laufe des Podcast hat sich wiederholt gezeigt, wie wichtig die Zusammenarbeit zwischen Pflege, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft ist. Daraus lässt sich ein Appell an alle Stakeholder ableiten: Um wirkliche Bedarfsorientierung zu gewährleisten, müssen diese vermehrt in einen Diskurs mit Pflegenden treten. Wie schon erwähnt ist es fundamental, in den Austausch mit Pflegenden selbst zu gehen und deren fachliche Expertise anzuerkennen, anstatt über sie zu reden und für sie zu entscheiden. Dabei ist es für politische Interventionen hilfreich, das theoretische Wissen über verschiedene Sachverhalte im Gespräch oder in Innovationslaboren, wie zum Beispiel von

„D-Care Labs“ angestrebt, zusammen mit Pflegenden auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen. Dadurch ließen sich eventuell auch Fehlinterpretationen der Lage, wie bei der Serie „Ehrenpflegas“ oder bei dem ungleich verteilten Corona-Bonus, verhindern. Wir glauben, dass das Tool Podcast auch in Bezug auf andere gesellschaftliche Problemsituationen sinnvoll sein könnte, um verschiedene Stakeholder zu Wort kommen zu lassen und Lösungen zu diskutieren. Gerade das Einbeziehen aller Bedürfnisse und Interessen ist dabei wichtig, um Einseitigkeit und Polarisierung zu verhindern. Auch die Kompatibilität von Theorie und Praxis könnte so verbessert werden. Denn letztendlich geht es in einer demokratischen Gesellschaft immer darum, gemeinsame Zielvorstellungen für den vorherrschenden Wertpluralismus zu finden.

Literaturverzeichnis

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (2017): Pflege 4.0. Einsatz moderner Technologien aus der Sicht professionell Pflegender. Forschungsbericht, URL:

- https://www.schueren/BGW09-14-002-Pflege-4-0-Einsatz-moderner-Technologien_Download.pdf?_blob=publicationFile (zuletzt abgerufen am: 15/02/2021).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2021): Der Dialogprozess Arbeiten 4.0, URL: <https://www.beiten-4-0.html> (zuletzt abgerufen am: 15/02/2021).
- (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0, URL: https://www.wikationen/a883-weissbuch.pdf?_blob=publication-File&v=1 (zuletzt abgerufen am: 15/02/2021).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2021): Industrie 4.0, URL: <https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html> (zuletzt abgerufen am: 15/02/2021).
- Bundesministerium für Gesundheit (BMG) (2018): Beschäftigte in der Pflege, URL: <https://www.tigte.html> (zuletzt abgerufen am: 30/01/2021).
- (2020a): Sofortprogramm Pflege, URL: <https://www.programm-pflege.html> (zuletzt abgerufen am: 30/01/2021).
- (2020b): Konzierte Aktion Pflege legt Umsetzungsbericht vor, URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/kap-umsetzungsbericht.html> (zuletzt abgerufen am: 30/01/2021).
- (2020c): Pflegebonus, URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/pflegebonus.html> (zuletzt abgerufen am: 31/01/2021).
- Domenichini, B. (2018): Podcastnutzung in Deutschland, in: Media Perspektiven, Jg. 2018/H. 2, 46–49.
- Eine Stimme für die Pflege (2020): Wir sind die Pflege, URL: <https://www.buzzsprout.com/1516309/6703099-wir-sind-die-pflege> (zuletzt abgerufen am: 11/03/2021).
- (2021a): Wir lieben Innovationen, URL: <https://www.buzzsprout.com/1516309/7143169-wir-lieben-innovationen> (zuletzt abgerufen am: 11/03/2021).
- (2021b): Alexa, wie digital ist Pflege? URL: <https://www.alexa-wie-digital-ist-pflege> (zuletzt abgerufen am: 11/03/2021).
- Franck, G. (1989): Die neue Währung: Aufmerksamkeit, in: Merkur, Jg. 43/Nr. 486, 688–701.
- Greif, S./Jacobs, K./Klauber, J./Kuhlmey, A./Schwinger, A. (Hg.) (2020): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher?, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hommel, T. (2021): Spahn plant weitere Corona-Prämie für Klinikmitarbeiter, URL: <https://www.arbeiter-416931.html> (zuletzt abgerufen am: 10/02/2021).
- Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Institut für Internet-Sicherheit der Westfälischen Hochschule (2021): Themenwoche ‚Der Gläserne Mensch‘, URL: <https://heit/der-glaeserne-mensch/uebersicht.html> (zuletzt abgerufen am: 15/02/2021).

- Jacobs, K./ Kuhlmei, A./Greß, S./ Klauber, J./ Schwinger, A. (Hg.) (2016): Pflege-Report 2016. Die Pflegenden im Fokus, Stuttgart: Schattauer.
- Kriegeskotte, N./Pauly, B. (2019): Smartphone-Markt wächst um 3 Prozent auf 34 Milliarden Euro, URL: <https://www3-Prozent-auf-34-Milliarden-Euro> (zuletzt abgerufen am: 14/01/2021).
- Penter, V. (2014): Pflegekräfte leiden zunehmend unter dem Burnout-Syndrom. Arbeitgeber müssen hohe Ausfallkosten und personelle Engpässe stemmen, URL: <https://klardenker.kpmg.de/pflegekraefte-leiden-zunehmend-unter-dem-burnout-syndrom/> (zuletzt abgerufen am: 24/02/2021).
- Peterelt, D. (2020): Spotify 2019. Mehr Podcasts, mehr Nutzer, höherer Verlust, URL: <https://t3n.de/news/spotify-2019-mehr-podcasts-mehr-1249614/#:~:text=Spotify%20integriert%20immer%20mehr%20Podcasts%2C%20bietet%20schon%20700.000&text=Inzwischen%20bietet%20Spotify%20700.000%20Podcasts,plant%2C%20das%20Angebot%20deutlich%20auszuweiten> (zuletzt abgerufen am: 08/01/2021).
- Redaktionsnetzwerk Deutschland (2021): Podcastcharts im Dezember 2021. Beliebte Podcasts in Deutschland, URL: <https://liebtesten-podcasts-deutschlands-auf-itunes-und-spotify-AVQYY6ITH5GCVNU3QEXQZUXZDA.html> (zuletzt abgerufen am: 08/01/2021).
- Rothgang, H./ Müller, R./Unger, R. (2012): Themenreport „Pflege 2030“, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schroeder, W. (2017): Kollektives Beschäftigtenhandeln in der Altenpflege, in: Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr.373, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2020): Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich, Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Technische Universität Dortmund (2020): Soziale Innovationen. Ein globales Forschungsgebiet, URL: http://www.sfs.tu-dortmund.de/cms/de/Soziale_Innovation/index.html (zuletzt abgerufen am: 23/12/2020).
- Vereinte Dienstleistungsgesellschaft (ver.di) (2016): Fast 36 Millionen Überstunden in Krankenhäusern, URL: <https://www52540059119e> (zuletzt abgerufen am: 24/02/2021).
- zukunftsInstitut (2020): New Work Glossar, URL: <https://kel/mtglossar/new-work-glossar/> (zuletzt abgerufen am: 18/01/2021).



WERTE IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Der Wert der Werte

Der Wert der Werte

Wertebasiertes Employer Branding diakonischer Unternehmen in einer religiös pluralen Welt

Hannah Falter und Jonas Richarz

Keyword

Employer Branding, Wertemanagement, diakonische Unternehmenskultur, Wertepositionierung

Auf dem heutigen Arbeitsmarkt haben sinnstiftende Arbeit und eine glaubhafte Wertepositionierung der Unternehmen einen höheren Stellenwert als je zuvor. Die vorliegende Arbeit verfolgt die These, dass auf dem sehr umkämpften Arbeitsmarkt des Gesundheitssektors diakonische Unternehmen, die eine glaubhafte Wertepositionierung aufweisen, diese auch im Recruiting bewusster einsetzen sollten. Dazu entwickeln wir eine Theorie des wertebasierten Employer Brandings und untersuchen die Möglichkeiten, sich verschiedene Werteframings im Recruiting zunutze zu machen angesichts zunehmender Säkularität und Wertepluralität unter Bewerbern. Im Rahmen einer Umfrage unter Pflegekräften stellen wir fest, dass mit einem humanitären Framing von Wertebegriffen in Stellenanzeigen ein hoher Wertefit zwischen Bewerbenden und diakonischen Arbeitgebern erreicht werden kann.

falterhannah@aol.com
jonas.richarz@philosophy-economics.de

1. Einleitung

„So ist das Ideal des Nutzens selbst, das dem Tun in einer Handwerks-gesellschaft vorschwebt [...] nicht mehr vom Nutzen her zu unterscheiden; es ist nicht die Antwort auf eine Zweckfrage, sondern auf die Frage nach dem Sinn des Tuns“ (vgl. Arendt 2018: 183).

Gewinnorientierte Unternehmen widmen sich unter dem Druck ihrer wertebewussten Konsumenten zunehmend der Frage, ob und wie weit sie soziale Verantwortung für Externalitäten des Wirtschaftssystems tragen: Klimawandel, soziale Ungerechtigkeiten, Umweltverschmutzung oder Massenkonsum. Unter dem Begriff *purpose* bekannt, definieren Unternehmen welchen Sinn ihr Produkt oder ihre Dienstleistung dieser Gesellschaft bringt und ordnen ihre wirtschaftliche Aktivität unter die Erfüllung eines Leitziels, einer gesellschaftlichen Aufgabe, welchem die wirtschaftliche Tätigkeit dient. Während sich die Literatur damit beschäftigt, wie *purpose* zu Profit gemacht werden kann (vgl. Reiman 2013), widmen wir uns in dieser Arbeit der Frage, wie *purpose* die Menschen anzieht, die den Profit erwirtschaften. Das wichtigste Kapital einer Firma sind qualifizierte Mitarbeiter und diese suchen sich in einer Gesellschaft, in der es wichtig ist für welche Werte man sich einsetzt, zunehmend die Firmen aus, die ihr Profitstreben ganz klar einem größeren gesellschaftlichen Zweck unterwerfen. Dieser gesellschaftliche Wertewandel braucht neue Personalentwicklungsstrategien, die genau auf diese Werte eingehen. Denn Geld ist heutzutage nicht der wichtigste Faktor bei der Jobwahl, es ist oft wichtiger, ob der Beruf sinnstiftend für die Gesellschaft ist. Hannah Arendts einleitendes Zitat aus der *vita activa* beschreibt diesen wesentlichen Unterschied zwischen Herstellen, Handlung und Arbeiten, der erklärt, wieso sich Menschen für sinnstiftende Arbeit entscheiden. Das Arbeiten sichert den Erhalt des Lebens, im Herstellen schafft der Mensch Objekte, aber nur durch Handeln interagiert der Mensch ohne Bezug zu Objekten – also mit Werten – mit der Gesellschaft (vgl. Arendt 2018: 16 f.)

Für diakonische Unternehmen, die seit jeher, glaubwürdige Werte in den Mittelpunkt ihres Handels stellen, war wertebasiertes Recruiting – ohne es so zu nennen – lange Zeit ein Selbstläufer: Aktive Diakonissen, Pfarrer und die A&K-Klausel stellten sicher, dass die diakonische Arbeit von allen Mitarbeitenden als christliche Mission verstanden wurde. In einer Zeit zunehmender Säkularisierung, in der immer weniger junge Menschen Kirchenmitglieder sind, braucht die Suche nach Mitarbeitenden, die die Werte der Organisation teilen, allerdings neue Strategien. Diakonien stehen

im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter mit kirchlichen, staatlichen und privaten Konkurrenten. Das starke Wertefundament der Diakonie kann dabei trotz abnehmender Kirchenbindung ein signifikanter Wettbewerbsvorteil im stark von intrinsischer Motivation geprägten Sozialsektor sein. Gemäß Frederick Herzbergs Überlegungen gibt es zwei Arten von Faktoren, die Jobzufriedenheit determinieren: Eine Verbesserung der Hygienefaktoren, zu denen Gehalt, Arbeitsmeisterschaft, Jobsicherheit gehören, verhindert zwar Unzufriedenheit und schlechte Jobperformance. Aus ihnen alleine kann aber keine Zufriedenheit gewonnen werden (vgl. Herzberg, Mausner und Snyderman 2017: 113–14). Nur Motivatoren können dem Angestellten Zufriedenheit und Selbstverwirklichung ermöglichen. Motivatoren sind zum Beispiel Anerkennung, die Beziehung zu den Kunden, Verantwortung und Neues lernen (vgl. Herzberg et al. 2017: 15 f.). Die glaubhaften Werte diakonischer Unternehmen sind eben solche Motivatoren und versprechen sinnstiftende Arbeit. Unsere These ist, dass diakonische Unternehmen diese auf der Suche nach Mitarbeitenden viel bewusster einsetzen sollten. Wir wollen daher mittels einer Umfrage unter Auszubildenden in Pflegeberufen ermitteln, wie attraktiv christliche Werte heutzutage für Arbeitnehmende sind. Die Wertepositionierung diakonischer Unternehmen aktiv als Wettbewerbsvorteil für das Recruiting zu charakterisieren ist ein Novum für die Employer Branding Forschung für diakonische Unternehmen und ist bislang nur bei Beyer, Fischer und Nutzinger (1990) und Dziewas (2012) am Rande thematisiert worden.

Abschnitt 2 führt zunächst das Konzept des Employer Brandings nach Backhaus und Tikoo ein und erläutert auf der Grundlage der Governanceethik Josef Wielands, wie Werte erfolgreich im Employer Branding eingesetzt werden können. Zudem wird die Bedeutung von Framing erläutert. Abschnitt 3 widmet sich den Werten diakonischer Unternehmen. Mit Bezug auf die Untersuchungen von Beate Hofmann werden die Tragfähigkeit der organisationalen und personalen Identität von Diakonien erläutert. Als Beispiel einer Wertepositionierung wird die bestehende Marke und diakonische Identität, sowie die bestehende Recruiting-Strategie in einer Stellenanzeige des diakonischen Sozialunternehmens Diakoneo beispielhaft dargestellt. Das Herzstück dieses Beitrags bildet die empirische Untersuchung in Abschnitt 4, in der die Attraktivität verschiedener Stellenanzeigen mit Wertebezug unter Auszubildenden in Pflegeberufen getestet wird. Die Ergebnisse dieser Umfrage werden schließlich in Abschnitt 5 diskutiert, in den Zusammenhang der vorangegangenen theoretischen Überlegungen eingebettet und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

2. Employer Branding

2.1 Grundlagen des Employer Brandings

In Deutschland ist seit Jahren eine schleichende Umkehr der Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten. Im Zuge des Fachkräftemangels entsteht in immer mehr Branchen eine Situation, in der nicht mehr die Arbeitnehmer unter Zugzwang stehen einen Job zu finden, sondern vielmehr die Arbeitgeber sich aktiv darum bemühen müssen, geeignete Bewerbende für offene Stellen zu finden. Dem neuesten Fachkräftemigrationsmonitor der Bertelsmann Stiftung zufolge gaben 55% der befragten Führungskräfte deutscher Unternehmen an, im Jahre 2020 Fachkräftemangel erfahren zu haben (vgl. Mayer und Clemens 2021: 6). Gründe für Fachkräftemangel sind dabei neben dem demographischen Wandel auch zu niedrige Vergütung, unzureichende Personalausstattung, steigende Arbeitsbelastung und veraltete Betriebsorganisation (vgl. Orlanski 2015: 5). Der Fachkräftemangel ist besonders in der Pflege eklatant (vgl. Mayer und Clemens 2021: 11– 12). Weniger Menschen in jüngerem Alter und die steigende Anzahl älterer Menschen verschieben die demographischen Verhältnisse in Deutschland in bisher unbekannter Art und Weise und treffen dabei sowohl die Nachfrage- wie die Angebotsseite des Arbeitsmarkts. Immer mehr Menschen werden in den kommenden Jahren Pflege in Anspruch nehmen, während weniger junge Menschen bereitstehen werden, um diese Nachfrage zu decken. Die größte Herausforderung besteht dabei im Bereich der Altenpflege. Nach einer Studie der Caritas kamen im Jahr 2014 auf 100 Stellen in der Altenpflege nur 42 potenzielle Bewerber (vgl. Millies 2016: 142). Die Bertelsmann Stiftung prognostiziert, dass 2030 rund 500.000 Vollzeit-Stellen in der Pflegebranche nicht besetzt sein werden.

In diesem Umfeld ist Employer Branding ein zentrales Instrument für Unternehmen, um bei der Personalsuche einen Vorteil gegenüber Konkurrenten zu erzielen. Doch was ist Employer Branding überhaupt und wie läuft der Employer Branding Prozess ab?

Employer Branding wird definiert als Prozess, in dem eine Organisation eine einzigartige und klar erkennbare Identität als Arbeitgeber herausbildet (vgl. Backhaus and Tikoo 2004: 502). Der Employer-Branding-Prozess kann nach Backhaus und Tikoo in drei Schritten dargestellt werden.

In einem ersten Schritt definiert die Organisation die sogenannte Employer-Value-Proposition (EVP). Diese umfasst den gesamten Wert, den die Organisation als Arbeitgeber den Arbeit-

nehmern anbietet. Dazu gehört die Unternehmenskultur, Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung, die Atmosphäre im Team, aber natürlich auch Gehalt, Work-Life-Balance, Karrierechancen, Jobsicherheit und betriebliche Sozialleistungen. Ziel dieses Schritts ist es, ein Alleinstellungsmerkmal zu finden, durch das sich die Organisation als Arbeitgeber von der Konkurrenz abhebt. Die EVP ist zugleich immer eine ehrliche Repräsentation des Ist-Zustandes im Unternehmen, der zum Beispiel durch Befragungen aktueller Mitarbeiter und Führungskräfte erhoben wird (vgl. Backhaus and Tikoo 2004: 502). Neben der Identifikationsfunktion erfüllt die Employer-Value-Proposition unter anderem auch Vertrauens-, Qualitätssicherungs- und Prestigefunktionen (vgl. Forster et al. 2012).

Der zweite Schritt des Employer-Branding-Prozesses ist die externe Vermarktung der EVP. Die Instrumente des Employer Marketing sind sehr vielfältig, definitiv dazu gehören natürlich die traditionellen Elemente der Kommunikation mit potenziellen Mitarbeitern, darunter zum Beispiel Stellenanzeigen, die Karriereseite der Homepage, Karrieremessen. Wichtig ist, dass die Arbeitgebermarke mit den Produkt- und Unternehmensmarken der Organisation kohärent ist, da alle Marken in der Öffentlichkeit gemeinsam wahrgenommen werden (vgl. Backhaus und Tikoo 2004: 502 f.). Auch der Einsatz von Behavioral Branding kann hier ein wirksames Instrument sein, um Einheitlichkeit zwischen beworbener EVP und tatsächlichem Handeln im Unternehmen glaubhaft zu machen (vgl. Forster et al. 2012)

Im dritten und letzten Schritt des Employer-Branding-Prozesses wird die EVP intern vermarktet. Darin unterscheidet sich die Arbeitgebermarke von den Produkt- und Unternehmensmarken, die nur nach außen wirken (vgl. Backhaus und Tikoo 2004: 503). Entscheidend ist, die nach außen gegebenen Wertversprechen als Teil der Unternehmenskultur zu verinnerlichen. Die EVP stellt ein Versprechen an Arbeitnehmende dar, welches externe Bewerbende anzieht und, wenn es eingelöst wird, die Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber legitimiert (vgl. Brink 2020). Auf diese Weise entsteht idealerweise eine Belegschaft, die die Werte und Kultur des Unternehmens intern lebt und zugleich glaubwürdig und bereitwillig nach außen kommuniziert. So kann das Unternehmen die EVP, die sie Bewerbern anbietet, nach deren Anstellung einlösen.

2.2 *Moralische Werte als Teil der Employer-Value-Proposition*

Wie beschrieben besteht die EVP aus allen Wertangeboten, die ein Unternehmen seinen Arbeitnehmern unterbreitet. Dazu gehören natürlich auch amoralische Werte wie Sicherheit, Teamgeist oder die Work-Life-Balance. Es ist nicht immer einfach, eine klare Trennlinie zwischen moralischen und nicht-moralischen Werten zu finden, da die Wahrnehmung von Werten als moralisch immer auch von der jeweiligen Moralvorstellung abhängt. Josef Wieland nennt als Beispiele für moralische Werte Integrität, Fairness, Vertragstreue, Ehrlichkeit und Verantwortungsbewusstsein (vgl. Wieland 2014: 162).¹⁶

Doch warum sollten Unternehmen überhaupt moralische Werte als Teil der EVP an potenzielle Mitarbeitende kommunizieren? Bevor wir dies empirisch untersuchen, wollen wir an dieser Stelle die theoretischen Grundlagen der Wertepositionierung im Employer Branding erklären. Nach Wieland haben die moralischen Werte eines Unternehmens drei Funktionen:

Erstens bestimmen sie die Wahrnehmung von Problemen als moralisch relevant. Dies nennt er den Framing-Effekt, der hier im Abschnitt 2.3 noch ausführlich behandelt wird (vgl. Wieland 2014: 162 f.).

Zweitens bieten Werte eine Handlungsorientierung. Moralische Werte ermöglichen Urteile darüber, welche Handlungen in einem Unternehmen verboten, erwartet oder notwendig sind. Auf diese Weise setzen sie dem Handeln von Einzelnen im Unternehmen Grenzen und ermöglichen Außenstehenden Erwartungen über die künftige Handlungsweise des Unternehmens und seiner Angestellten. Dies hat nach außen eine klare Signalwirkung und trägt somit zur Vertrauensbildung bei. So besteht weniger Unsicherheit für alle Transaktionspartner des Unternehmens, da diese beispielsweise geringere Vorkehrung für den Fall eines Vertragsbruchs treffen müssen, wenn das Unternehmen glaubhaft Vertragstreue als moralischen Wert vermittelt. (vgl. Wieland 2014: 163 f.).

Drittens wirken Werte identitätsstiftend. Die moralischen Werte eines Unternehmens sind nicht der Durchschnitt der moralischen Überzeugungen der Angestellten des Unternehmens. Vielmehr bilden sie ein eigenständiges Wertesystem des Unternehmens als kollektiver Akteur, das

¹⁶ Eine genauere Erklärung, welche Werte wir im Kontext des Employer Branding von Diakoneo als moralisch einstufen, folgt in Abschnitt 3.

für alle Angestellten bindend ist. Auf diese Weise schafft das Unternehmen eine gemeinsame Identität und Kultur, die mehr ist als die Summe ihrer Teile. Bei einem gelungenen Wertemanagement macht diese moralische Identität das Unternehmen wesentlich aus und sollte daher als klares Alleinstellungsmerkmal ein zentraler Teil der EVP sein. Diese Identität im Employer Marketing in den Vordergrund zu stellen, führt idealerweise zu einer Art Selbstausslese der Bewerbenden: Wer nicht zur moralischen Identität des Unternehmens passt, bewirbt sich erst gar nicht. In der Folge gelingt es dem Unternehmen, passendere Bewerbende anzuziehen, die die Werte des Unternehmens teilen und im Berufsalltag leben. Auf diese Weise erhöht sich der Value Fit zwischen Unternehmen und Bewerbenden und die moralische Identität des Unternehmens bleibt auch bei Neueinstellungen stabil (ebd.).

Was bedeuten diese Funktionen nun für die Wertepositionierung im Employer Branding? Um dies zu erklären, ist es wichtig den Bewerbungs- und Einstellungsprozess von neuen Angestellten als vertragliche, ökonomische Transaktion zwischen dem Unternehmen und dem oder der Angestellten zu verstehen. Entscheidend ist dabei weniger der juristische Arbeitsvertrag, den die Parteien schließen, sondern vielmehr der sogenannte psychologische Vertrag. Mit dem Begriff psychologischer Vertrag bezeichnet man dabei die subjektive Einschätzung einer impliziten vertraglichen Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber (vgl. Rousseau 2001: 512). Für den Arbeitnehmer besteht der Vertrag aus den Erwartungen, die er an den Job und das Unternehmen hat und dem, was er erwartet im Gegenzug für das Unternehmen zu leisten. Auf dem flexiblen modernen Arbeitsmarkt enthält der psychologische Vertrag aber viele Komponenten: Der Arbeitnehmer erwartet neben Jobsicherheit zum Beispiel das Erlernen für seine weitere Karriere nützlicher Skills, der Arbeitgeber erwartet neben Loyalität beispielsweise Flexibilität und Engagement (vgl. Backhaus and Tikoo 2004: 504). Auch Erwartungen über die Unternehmenskultur spielen eine entscheidende Rolle.

Kommuniziert das Unternehmen seine moralischen Werte erfolgreich im Employer Marketing, so hat dies zwei Effekte auf den psychologischen Arbeitsvertrag. Zum einen verbessert sich das Angebot des Unternehmens an den Arbeitnehmer durch die oben angesprochene Signalfunktion: Der oder die Bewerbende kann nun genauere Erwartungen über die Kultur des Unternehmens und die Handlungen seiner Vorgesetzten sowie Kollegen und Kolleginnen bilden. Stellt ein Pflegeunternehmen zum Beispiel den würdevollen und autonomiewahrenden Umgang mit Demenzkranken in den Mittelpunkt seines Werteverständnisses, so kann eine Bewerberin damit

rechnen, dass die Bewohnenden des Pflegeheims nicht von Kollegen vernachlässigt werden. Durch solche Signale ist der Einstieg ins Unternehmen deutlich attraktiver, das Unternehmen bekommt also mehr Bewerbungen auf offene Stellen. Zugleich wirkt die identitätsstiftende Funktion der moralischen Werte auf die andere Seite des psychologischen Vertrags: Durch die Kommunikation einer unterscheidbaren moralischen Identität hat der oder die Bewerbende auch eine genauere Vorstellung davon, was von ihm bzw. ihr erwartet wird. Passt das Werteverständnis eines Bewerbers nicht zur moralischen Identität des Unternehmens, wird er sich dann gar nicht erst bewerben. Dadurch bekommt das Unternehmen passendere Bewerbungen, bei denen der Value Fit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden höher ist.

So ermöglicht eine moralische Wertepositionierung im Employer Branding dem Unternehmen mehr (durch Signalling) und passendere (durch Value Fitting) Bewerber anzuziehen.

2.3 Die Bedeutung von Framing im Employer Branding

Wenn es von Vorteil ist, moralische Werte in die EVP aufzunehmen, dann stellt sich natürlich für jedes Unternehmen die Frage, welche moralischen Werte dies sein sollen. Dabei gilt auch für moralische Werte der Grundsatz, dass die EVP eine ehrliche Repräsentation des Unternehmens sein muss. Sich im Employer Branding Werte auf die Fahne zu schreiben, die intern gar nicht gelebt werden, führt die oben angesprochene Signalwirkung und den verbesserten Value Fit der Bewerbenden ad absurdum. Ein interner Wertefindungsprozess ist daher die notwendige Grundlage der Wertepositionierung im Employer Branding. Die Ergebnisse eines solchen Prozesses (Wertekodex, Leitbild etc.) sind jedoch meist wesentlich umfangreicher als die Botschaften, die zum Beispiel in einer Stellenanzeige kommuniziert werden können. Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, aus einer Vielzahl von moralischen Werten, die sie vertreten, diejenigen auszuwählen, die die Funktionen Signalling und Value Fitting am besten erfüllen.

Dabei ist nicht nur eine Priorisierung der verschiedenen Werte wichtig, sondern auch eine Entscheidung zwischen verwandten Wertebegriffen. In Umfragen zu Wertvorstellungen zeigt sich, dass unterschiedliche Wertebegriffe mit sehr ähnlichen Bedeutungen auf unterschiedlich starke Zustimmung stoßen (vgl. Statista Research Department 2016). So ist der Begriff „Toleranz“ 18% der Befragten wichtig, während der Begriff „Respekt gegenüber anderen Kulturen“ nur 7% Befragten wichtig ist (ebd.). Es mag zwischen diesen Begriffen graduelle Bedeutungsunterschiede

geben, in aller Regel dürfte jedoch ein Unternehmen, welches einen der beiden Werte vertritt, auch den anderen vertreten. Wie diese Umfrage zeigt, lassen sich die Begriffe im Employer Branding dennoch nicht einfach austauschen, da sie unterschiedliche Wirkungen auf Bewerbende entfalten. Dies nennt man den Framing-Effekt.

Als Frame bezeichnet man im Zusammenhang mit Entscheidungssituation die Vorstellung des Entscheidungsträgers von den Handlungen, Ergebnissen und Eventualitäten, die mit einer bestimmten Entscheidung verbunden sind (vgl. Tversky und Kahneman 1981: 453). Welchen Frame ein Entscheidungsträger annimmt, wird teilweise durch die Formulierung des Problems und teilweise durch persönliche Eigenschaften des Entscheidungsträgers gesteuert. Gemäß der Theorie der rationalen Entscheidungen sollten Frames eigentlich keinen Einfluss auf Entscheidungen haben, da den Entscheidern unterstellt wird, ihren Nutzen zu maximieren, wofür die Darstellung des Entscheidungsproblems keine Rolle spielt. Tatsächlich zeigt sich aber in unzähligen Studien, dass Menschen auf ansonsten identische Entscheidungsprobleme völlig unterschiedlich reagieren, wenn diese unterschiedlich formuliert und dargestellt werden (vgl. Tversky und Kahneman 1981: 453 ff.). Framing ist dabei die Methode, die Darstellung von Entscheidungsproblemen bewusst so zu verändern, dass die gewünschte Entscheidung getroffen wird.

Angewandt auf unsere Studie bedeutet dies, dass moralische Werte eines Unternehmens auf Bewerbende unterschiedlich wirken können, je nachdem wie sie dargestellt werden. Es macht daher einen großen Unterschied, ob man die Kultur des Unternehmens unter dem Schlagwort

„Toleranz“ oder mit dem Ausdruck „Respekt gegenüber anderen Kulturen“ nach außen kommuniziert, selbst wenn beides auf dieselben betrieblichen Praktiken verweist. Ebenso könnte es beispielsweise von Bedeutung sein, ob die Mission der Pflege als „Hilfeleistung für Bedürftige“, als „Dienst am Menschen“ oder als „Barmherzigkeit“ geframt wird. Es ist daher nicht nur wichtig, dass die EVP die Kultur des Unternehmens adäquat widerspiegelt, sondern auch, dass diese Kultur gegenüber Bewerbenden auf attraktive Weise geframt wird.

Für uns von besonderem Interesse ist dabei der Unterschied zwischen einem Framing als diakonisches, christlich verwurzelttes Unternehmen und einem Framing als modernes Sozialunternehmen. Dies werden wir in einer Umfrage unter Angestellten im sozialen Sektor testen.

3. Wertebezug im Employer Branding diakonischer Unternehmen

3.1 Besonderheit diakonischer Arbeitgeber

Bereits 1990 empfahlen Beyer, Fischer und Nutzinger den Einrichtungen von Kirche und Diakonie angesichts der Abnahme des Arbeitskraftangebots sich „mit Überlegungen vertraut [zu] machen, wie sie als Arbeitgeber in einer Wettbewerbswirtschaft ihre normative Grundhaltung und Interpretation zu Erwerbstätigkeit der Marktgegenseite nahebringen können.“ (vgl. Beyer et al. 1990: 20). Obwohl sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt seitdem verschlimmert hat, wurden im Sinne des Zitats kaum geeignete Employer Branding Strategien für diese Branche entwickelt, die auf der offensichtlichen Kernkompetenz diakonischer Unternehmen beruhen: ihren Werten. Um die eigene Attraktivität als Unternehmen auf dem Markt zu steigern, müssen geeignete Strategien entwickelt werden, die die Attraktivitätsmerkmale sozialer Arbeitgeber identifizieren und wie diese im Recruiting vorteilhaft eingesetzt werden können.

Was genau definiert die Employer-Value-Proposition (EVP) eines diakonischen Unternehmens? Abschnitt 3 widmet sich der Ermittlung dieses Ist-Zustands, dem ersten Teil des Employer-Branding-Prozesses, um diese dann in Abschnitt 4 mittels einer empirischen Umfrage zur Attraktivität der EVP in Stellenanzeigen zu testen. Um die gesonderte Werteposition zu ermitteln, wird zunächst die Rolle der Diakonie innerhalb des sozialen Sektors dargestellt, um so die Wertunterschiede zu anderen Arbeitgebern herauszustellen. Anschließend wird die Tragfähigkeit zweier Arten an diakonischer Identität mit Blick auf das Recruiting in einer religiös pluralen Gesellschaft analysiert.

Neben privaten und staatlichen Anbietern übernehmen in Deutschland kirchliche Einrichtungen Teile der sozialen Aufgaben. Sie bilden nach Levitt (1973) den dritten Sektor. Diakonie und Caritas bilden dabei zusammen einen der größten nichtstaatlichen Arbeitgeber der Bundesrepublik (vgl. Beyer et al. 1990: 2). Laut der Diakonie Deutschland Einrichtungsstatistik arbeiteten 2018 hauptamtlich 599.282 Arbeitende in der Diakonie (vgl. Diakonie Deutschland 2019: 3). Damit haben sich Diakonie und Caritas zu einer zentralen Säule des deutschen Sozialstaates etabliert, mit einer historischen Tradition in der Pflege kranker und sterbender Menschen, lange bevor es die Privatwirtschaft gab. Mit dem Aufbruch des gesonderten Status der staatlichen Wohlfahrtsverbände in Deutschland mittels Änderung in der Sozialgesetzgebung wurde Mitte der 1990er Jahre

der Sozialsektor ökonomisiert (vgl. Eichler et al. 2008: 84). Die Zulassung von privaten Sozialdienstleistungsunternehmen führte ökonomischen Wettbewerb in einen „Markt“ ein, der bisher nur von staatlichen und kirchlichen Anbietern bedient wurde, einhergehend mit den neoklassischen Paradigmen der effizienten Allokation, Reduktion der Faktorpreise und der Annahme ökonomischer Rationalität (vgl. ebd.). Mit zunehmender Wettbewerbsintensität durch das Aufkommen privater Sozialunternehmen sowie stärkeren Regulierungen auf nationaler und europäischer Ebene hatte sich der Markt, auf dem das diakonische Unternehmen agierte also grundlegend verändert (vgl. Hartmann et al. 2019b: 53). Um mit dem Erwerbswirtschaften der privaten Anbieter mithalten, mussten auch kirchliche Anbieter die Unternehmensführung neu strukturieren und von Kostendeckung auf Leistungsorientierung umstellen. Dieser Paradigmenwechsel hatte anhaltenden Einfluss auf das diakonische Profil und eröffnete kritische Fragen über den Status seiner Gemeinnützigkeit und über die Frage, was überhaupt das diakonische Profil ausmacht (vgl. Hofmann 2018: 15).

Diakonische Identität ist nach Hofmann über zwei Zugänge definierbar: personale Identität, die auf der persönlichen Werteüberzeugung der Mitarbeiter beruht oder organisationale Identität, die über die normative Ausrichtung der Organisation als solches definiert wird und sich in Leitbildern, Unternehmenskultur und religiösen Artefakten zeigt (vgl. ebd.: 16 f.). Die personale Identität ergibt sich grundsätzlich aus den 2016 durch den Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) geänderten Einstellungsvoraussetzungen der Diakonie. Das Grundprinzip bildet dabei § 3, Abs. 1:

„Die berufliche Mitarbeit in der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie setzt grundsätzlich die Zugehörigkeit zu einer Gliedkirche der Evangelischen Kirche in Deutschland oder einer Kirche voraus, mit der die Evangelische Kirche in Deutschland in Kirchengemeinschaft verbunden ist“ (Evangelische Kirche in Deutschland: 3 Abs. 1).

Angesichts der abnehmenden Zahl an Christen im arbeitsfähigen Alter in Deutschland wurde in den vergangenen Jahren Kritik an §3 laut mit der Forderung auf die Kirchenzugehörigkeit als Einstellungskriterium zu verzichten. Diese Loyalitätsrichtlinie ist aus Sicht des Employer Branding zwar durchaus positiv, sie erfüllt Wielands Kriterium des Value Fits und sortiert alle Mitglieder aus, die sich nicht mit dem diakonischen Profil identifizieren können, angesichts der

statistischen Einschätzungen, wird der Bedarf an Pflegekräften zukünftig jedoch kaum nur nach dem Kriterium der Kirchenzugehörigkeit gedeckt werden können. Laut dem EKD gehörten Ende 2018 zwar rund 60 Prozent der Bevölkerung einer christlichen Kirche an, zur evangelischen Kirche in Deutschland zählten davon nur 25,5 % (vgl. Evangelische Kirche in Deutschland: 4 f.). Eine Studie der Universität Freiburg in Zusammenarbeit mit dem EKD sagt darüber hinaus für das Jahr 2060 einen Rückgang der Kirchenmitglieder unter 19 Jahre von 16% im Jahr 2017 auf 13% im Jahr 2060 und einen Rückgang der 20-64 Jahre alten von 58% auf 47% voraus (vgl. Gutmann et al.: 4 ff.) und einen allgemeinen Rückgang der Kirchenmitglieder um 49% gegenüber dem Ausgangswert (vgl. ebd.: 8). Angesichts dieser Zahlen ist eine Besetzung der offenen Stellen in diakonischen Einrichtungen nach §3 Abs.1 nur mit evangelischen Christen unrealistisch und eine personale Definition der diakonischen Wertekultur nicht tragfähig, um als diakonisches Unternehmen im Sozialmarkt zu agieren.

Über die organisationale Identität definiert ist der Value Fit jedoch auch ohne die Anforderung von §3 möglich. In einem Bundesarbeitsgesetz (BAG)-Urteil von 2012 heißt er hier zu den Sonderrechten bei der Einstellung, dass nicht die konfessionelle Gebundenheit, sondern die Tätigkeit den kirchlichen Dienst, in der Verbreitung des Evangeliums in der Tat, bestimmt (vgl. Brune et al. 2020: 35). Denn die Werte, die der diakonischen Handlung im Dienst am Menschen zugrunde liegen sind nicht wesentlich verschieden von den Werten nichtchristlicher Angestellter, die den Beruf des Krankenpflegers oder Erziehers ausüben. Damit wäre glaubhafte diakonische Wertepositionierung auch angesichts der religiösen Pluralität der Mitarbeiter möglich. Hofmann führte dazu von 2015 bis 2018 eine empirische Studie durch, um genau diese Hypothese zu prüfen. Was macht die diakonische Identität aus und wie kann diese angesichts der religiösen Pluralität und abnehmenden Zahlen junger Kirchenmitglieder gesichert werden (vgl. Hofmann 2018: 20)?

Aus Befragungen unter Mitarbeitern verschiedener diakonischer Einrichtungen ergab sich, dass Angestellte die diakonische Kultur in religiösen Artefakten, also Tischgebeten oder Gottesdiensten, und besonders in den Werten im Umgang miteinander wahrnehmen (vgl. Hofmann 2018: 10). Die Tradition des Trägers wurde dabei nicht als plausibles Plausibilitätsmerkmal für die diakonische Identität eingestuft (vgl. ebd.: 14). Das sichtbar Diakonische ist für den Angestellten persönlich nicht von hoher Bedeutung, ältere Mitarbeitende erfahren sichtbar diakonische Ele-

mente aber persönlich bedeutsamer als jüngere (vgl. ebd.: 11). Die organisationale Unternehmensidentität wird also von den Angestellten mitgetragen, obwohl diese sich persönlich teilweise nicht mit den sichtbaren diakonischen Artefakten identifizieren können. Vor allem aufgrund der als glaubhaft wahrgenommen christlichen Bedürfnisse der Bewohner sind die Mitarbeitenden bereit die religiösen Artefakte mitzutragen, obwohl sie persönlich keine Beziehung zu ihnen haben und Ansprüche an die eigene Glaubenshaltung klar ablehnen (vgl. ebd.: 83 ff., 131). Für die Bewohner sind Werte der wesentliche Faktor in der Auswahl der Einrichtung, in der man sich oder Angehörige in Pflege gibt und denen man die Bildung und Erziehung der eigenen Kinder überlässt. Der Kunde verlangt ethische Maßstäbe und eine klare Wertepositionierung von der Einrichtung, der er sich anvertraut. „Eine Einrichtung, die sich dem christlichen Gebot der Nächstenliebe verpflichtet weiß, von der erwartet man zunächst einmal etwas anderes als von einer Organisation, die primär Aktionärsinteressen zu befriedigen hat, oder von kommunalen Einrichtungen, deren Prägung je nach Parteizugehörigkeit der leitenden Führungskräfte bzw. Finanzkraft der Kommune unterschiedliche Erwartungshaltungen nahelegen kann“ (vgl. Dziewas 2012: 4). Auch Befragte in Hofmanns Studie gaben an, zunehmende Ökonomisierung als Verlust an diakonischen Werten zu sehen (vgl. Hofmann 2018: 82). Die Wertepositionierung verliert an Glaubwürdigkeit, sobald finanzielle Anreize der Wesensgrund für die Existenz des Unternehmens sind. Diakonien sind aber Nonprofit-Organisationen, ihre handlungsleitenden Werte sind auch primärer Zweck ihrer Existenz (vgl. Schröder 2009: 145). Ihre soziale Mission legitimiert ihre Leistungen und ihre wirtschaftlichen Erfolge, wobei glaubhafte Wertepositionierung ihre wichtigste Ressource ist (ebd.).

Zentrale Folgerung aus Hofmanns Studie war, dass die Unternehmenskultur Ankerpersonen braucht, die für die evangelische Botschaft und die Ausübung der christlichen Werte zuständig sind. Das können Führungskräfte, Diakonissen oder einzelne christlich engagierte Mitarbeitende sein (vgl. Hofmann 2018: 14).

3.2 Bestehende Wertepositionierung von Diakoneo

Eine exemplarische Werteposition eines diakonischen Unternehmens möchten wir nun mittels einer Beschreibung des Unternehmens Diakoneo geben. Diakoneo entstand 2019 aus der Fusion der Diakonie Neuendettelsau mit dem Evangelischen Diakoniewerk Schwäbisch Hall e.V. und ist

rechtlich eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Die Diakonie Neuendettelsau selbst wurde 1854 gegründet, um Diakonissen für die Kranken- und Kinderpflege in Franken auszubilden (vgl. Diakoneo: 4). Das Evangelische Diakoniewerk Schwäbisch Hall e.V. wurde 1886 ins Leben gerufen, um Krankenhäuser für das nördliche Württemberg zu errichten, in denen Diakonissen ausgebildet werden konnten, wobei später die Betreuung von Menschen mit Behinderungen, psychischen Krankheiten und Senioren dazu kam (ebd.). Laut Angaben der unternehmenseigenen Website arbeiten für Diakoneo über 10.000 Mitarbeitende, die das Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von circa 650 Millionen € zu einem der größten diakonischen Unternehmen Deutschlands machen (vgl. Diakoneo 2021b). Kernkompetenzen der Diakoneo-Marke sind also Unternehmensgröße und die lange Tradition im Gesundheitsbereich. Über den Unternehmenszweck sagt Diakoneo in der eigenen Satzung:

„Diakoneo hat die Aufgabe, durch geeignete Maßnahmen und Einrichtungen den helfenden Dienst der christlichen Liebe auszurichten und damit in Wort und Tat das Evangelium von Jesus Christus zu bezeugen. Zweck der Körperschaft ist die Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens, der Jugend- und der Altenhilfe, der Erziehung, der Volks- und Berufsbildung, des Wohlfahrtswesens, [...]“ (vgl. Diakoneo: 6).

Angesichts der zunehmenden religiösen Pluralität, der Ökonomisierung des Sozialsektors und des gesellschaftlichen Wandels des Stellenwerts der Kirche seit dem 19. Jahrhundert sieht sich auch Diakoneo mit Plausibilitätsfragen ihrer diakonischen Unternehmensmarke konfrontiert. Wo früher die Abgrenzung von diakonischen Trägern zu anderen Sozialunternehmen sichtbar durch die Diakonissen stattfand, sind bei Diakoneo heute auf 7.761 Mitarbeitende¹⁷ nur noch 3 Diakonissen aktiv, das sind lediglich 0,04% der Angestellten (vgl. Hartmann 2019: 55). Eine personale Definition der Unternehmensidentität ist also unplausibel, eine wesentliche Erkenntnis von Matthias Hartmann, dem Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens für die zukünftige Richtung des Employer Branding (ebd.). Das wesentlich „diakonische“ ist nur sehr selten sichtbar und eine Konzentration der Verantwortung für das diakonische Profil auf einige wesentliche Ankerfiguren

¹⁷ Die Divergenz zwischen den Unternehmensangaben von 10.000 Mitarbeitern und den veröffentlichten Angaben des Vorstandsvorsitzenden von über 7.000 erklären wir uns über die Einkalkulation von Ehrenamtlichen.

wie im vorherigen Abschnitt nach dem Ansatz von Hofmann beschrieben erscheint angesichts der sehr niedrigen Zahlen von potenziellen spirituellen Anker nicht ausreichend. Angesichts dieser Entwicklungen definiert sich Diakoneo nach der Einteilung Hofmanns nach der organisationalen Definition von diakonischer Identität. Das ergibt vor allem die Analyse der Diakoneo-Marke. Diakoneo beschreibt die Marke selbst als Schnittpunkt dreier Gegensätze (siehe Abbildung 1): die Tätigkeit reicht von Geburt bis Lebensende, bewegt sich zwischen christlicher Gründung und weltlicher Orientierung und agiert zwischen diakonischer Tradition und moderner Innovation (vgl. Diakoneo 2021a).

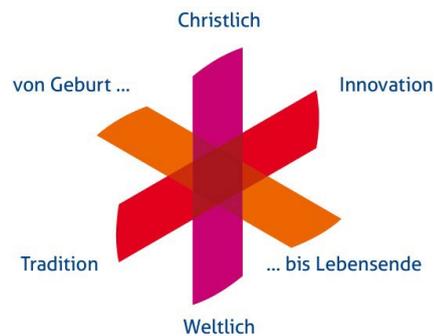


ABBILDUNG 1: MARKE VON DIAKONEO (QUELLE: DIAKONEO 2021)

Organisationale Identität entsteht aus der Wechselbeziehung von Selbst- und Fremdbild der Organisation (vgl. Brune et al. 2020: 30). Relevant ist dabei der soziale und institutionelle Kontext, das umfasst die Aktivitäten der Mitarbeitenden, aber auch die Gesellschaft, die Kunden und die Kirche, sowie der historische Kontext der Organisation (vgl. ebd.: 35 f.). Diese Wechselbeziehungen sind hier repräsentiert in den unterschiedlichen Einflüssen auf das Unternehmen, welche zusammen das diakonische Profil des Unternehmens ausmachen.

Wenn wir diese drei Wertepaare nun mittels der Ergebnisse von Hofmanns Studie analysieren, ergeben sich kongruente Ergebnisse mit den Anforderungen an das diakonische Profil sowohl seitens der religiösen Pluralität der Angestellten als auch seitens der religiösen Bedürfnisse der Bewohner und Patienten. Gerade für eine Marke, die im Spannungsfeld zwischen Employer und Consumer Brand steht, also dem Bild, dass sie den Bewerbern vermitteln will und dem Bild, dass

sie den Kunden vermitteln will, schafft es die Diakoneo-Marke auf beide Gruppen attraktiv zu wirken. Die Werte “Tradition” und “christlich” verkörpern das Wertebild, das der/die eher ältere Kunde oder Kundin sucht. Sie vermitteln Sicherheit, Vertrauen, ein langjährig verankertes und glaubhaftes Wertebild, unterstützt von den christlichen Werten. Die Bewerber hingegen sehen ein langjährig bestehendes Unternehmen, das trotz Tradition Innovation fördert und auch weltliche Werte leben möchte. Es signalisiert Offenheit für Andersartigkeit, aber auch die grundlegend christliche Wesensart des Unternehmens.

In Vorbereitung der Umfrage analysierten wir auch die Stellenanzeigen von Diakoneo anhand einer beispielhaften Stellenanzeige für Altenpfleger. Das im obigen Schaubild verkörperte Markenbild spiegelt sich dort kaum wider und verzichtet auf eine konkrete Wertepositionierung (siehe Abbildung 6). Ungeachtet des Markennamens oder des diakonischen Einsatzortes ist dort nicht zu erkennen, dass es sich um ein christlich verankertes Unternehmen handelt. Aus den Aufgaben und den Anforderungen an das Profil des Bewerbers findet sich nur die Bitte das diakonische Profil mitzugestalten, ohne eine Leitlinie bereitzustellen, was dies genau für die Tätigkeit im Unternehmen bedeutet und was für ein Werteprofil vom Bewerber erwartet wird. Insgesamt stellen wir fest, dass die glaubhafte Wertepositionierung und die damit verbundenen Benefits für die Unternehmenskultur nicht als Vorteile betont werden, weiterhin wird dem Bewerber nicht die Attraktivität der sinnstiftenden Tätigkeit als Vorteil beworben.

Die oben positiv bewertete Marke von Diakoneo wird unseres Erachtens zu wenig in die Employer Brand und damit in die Recruiting Strategie implementiert.

4. Studie zur Attraktivität verschiedener Werteframings

4.1 Vorgehen

Nachdem nun die Werte diakonischer Unternehmen im Allgemeinen und von Diakoneo im Speziellen besprochen wurden, beschreibt der nächste Abschnitt Methode und Ergebnisse unserer Umfrage unter Angestellten im Gesundheitssektor, um so die Attraktivität dieser Werte zu testen. Wie beispielhaft an Diakoneo erklärt, sind Werte in Stellenanzeigen vieler anderer diakonischer Unternehmen bisher kaum sichtbar. Wir untersuchen empirisch, welche Auswirkungen explizite

Wertepositionierungen in der Stellenanzeige haben. Hierzu werden im kommenden Abschnitt zunächst Wertecuster gebildet, aus denen dann drei verschiedene Stellenanzeigen konstruiert werden. Auf die Erläuterung des Forschungsdesigns in Abschnitt 4.3 folgt schließlich die Darstellung der Ergebnisse unserer Umfrage.

4.2 Wertecuster

Die gleichen Werte, wenn sie nur unterschiedlich geframt sind, können unterschiedliche Wirkungen entfalten. Werte, die christlich konnotiert sind, vermitteln ein christliches Wertebild des Unternehmens und wirken möglicherweise nicht so attraktiv auf neue Bewerber der jungen Generationen. Sollte sich aber herausstellen, dass christliche Werte, wenn sie nur anders geframt werden, sehr attraktiv auf potenzielle Bewerber wirken, dann lässt sich hieraus ableiten, dass ein Value Fit diakonischer Unternehmen auch mit Arbeitnehmern möglich ist, die nicht angeben christlich zu sein. Es wäre also für das Unternehmen möglich ihr diakonisches Profil zu erhalten, obwohl nicht-christliche Menschen in der Diakonie arbeiten.

In der Umfrage wollten wir nun testen, ob eine der Stellenanzeigen bei sonst völlig gleichen Voraussetzungen attraktiver wirkt, wenn sie sich nur in der Benennung der Werte unterscheidet. Dazu unterteilen wir die Formulierungen in drei Cluster: christliche Werte, humanitäre Werte und ein drittes Cluster mit neutralen Formulierungen (siehe Abbildung 2). Wir nehmen an, dass die beiden Cluster „christlich“ und „humanitär“ zwar unterschiedliche Begriffe benutzen, letztendlich aber für sehr ähnliche Wertebilder stehen. So entsprechen zum Beispiel die Begriffe „Nächstenliebe“ und „Menschlichkeit“ dem gleichen Wert, ebenso wie „Respekt“ und „Ehrfurcht vor dem Leben“, „Barmherzigkeit“ und „Zuwendung“ oder „jeder Mensch als Gottes Ebenbild“ und „der Mensch im Mittelpunkt“.

Um das zu überprüfen, entwerfen wir drei fiktive Stellenanzeigen, die sich nur in der Formulierung ihrer Werteposition unterscheiden. Um zu ermitteln, ob starke Wertepositionierungen in der Stellenanzeige überhaupt positiv wahrgenommen werden, ist eine der Stellenanzeigen neutral gehalten. Dieses Cluster der neutralen Werte enthält sogenannte Nutzenwerte, ein Begriff, der nach Erpenbeck und Sauter handlungsleitende Werte beschreibt, die nicht als solches wertvoll sind, sondern nur als Mittel zum Zweck (vgl. Erpenbeck and Sauter 2018: 24). Arbeitsplatzsicherheit ist beispielweise ein sehr hoch geschätzter Wert, ist aber nur im Zusammenhang mit dem

konkreten Arbeitsgeschehen relevant und deswegen nur Mittel zu einem höheren Zweck. Das Cluster der humanitären Werte beschreibt moralische Begriffe, aus welchen sich Handlungsempfehlungen ableiten lassen, die nicht dem Nutzen des Individuums, sondern dem Wohl vieler dienen (vgl. ebd.: 24). Respekt ist hier als moralischer Wert zu nennen, der gewisse moralisch gute und sinnvolle Handlungen nahelegt, die nicht nur dem Entscheider, sondern seinem sozialen Umfeld zugutekommen. Das letzte Cluster mit den christlichen Werten sammelt typisch christlich konnotierte Begriffe, die klar vom christlichen Glauben geprägt wurden oder darin eine gesonderte Bedeutung haben. Nächstenliebe ist beispielsweise ein klarer Begriff aus dem christlichen Glauben, der für Christen eine religiöse Bedeutung hat.

Alle Werteeinteilungen wurden in Hinblick auf ihre Funktion im Arbeitsumfeld getroffen und erheben außerhalb davon in ihrer Unterscheidung keine absolute Wahrheit in ihrer Einteilung, für die Framing Effekte in den Stellenanzeigen bieten sie jedoch eine sehr gute Basis für die Einteilung in drei repräsentative und unterschiedliche Wertepositionierungen, die ein Unternehmen einnehmen kann. Diese gilt es nun in der Umfrage zu vergleichen.

Christliche Werte	Humanitäre Werte	Nutzenwerte
Barmherzigkeit, Nächstenliebe, Würde, Ehrfurcht vor dem Leben, Glaubensgemeinschaft, jeder Mensch als Gottes Ebenbild, Dienstgemeinschaft, Tradition, Gutes tun	Zuwendung, Respekt, Inklusion, Soziales, Menschlichkeit, Fürsorge, Diversität, Vielfalt, der Mensch im Mittelpunkt, Empathie, Verlässlichkeit, Wertschätzung, Vertrauen	Sicherheit, Modernität, Abwechslung, Kreativität, Spaß, Chancengleichheit, Effizienz, Eigenverantwortung

ABBILDUNG 2: WERTECLUSTER (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

4.3 Forschungsdesign

Um die Wirkung dieser verschiedenen Wertecuster auf Jobsuchende in Pflegeberufen zu untersuchen, haben wir im Februar und März 2021 eine Umfrage unter Pflegeauszubildenden durchgeführt. Die Umfrage wurde als qualitative, nicht-repräsentative Befragung durchgeführt und stellt eine Art Vorstudie dar, deren Ergebnisse noch im Rahmen einer repräsentativen Studie bestätigt werden können. Diese Umfrage liefert jedoch erste Anhaltspunkte bezüglich der Wirkung verschiedener Wertepositionierungen in den Stellenanzeigen diakonischer Unternehmen.

Die Umfrage wurde unter Auszubildenden in Pflegeberufen durchgeführt. Dies umschließt sowohl Auszubildende, die die klassischen Abschlüsse der Alten- oder Krankenpflege anstreben, als auch Auszubildende in der neuen generalistischen Pflegeausbildung. Die Probanden wurden nicht zufällig ausgewählt und sind nicht repräsentativ für die Zielgruppe. Die Umfrage wurde über die Verteiler mehrerer Pflegeschulen in ganz Deutschland verteilt. Dabei haben wir uns bemüht, sowohl kirchliche, diakonische/karitative, staatliche und privatwirtschaftliche Pflegeschulen zu erreichen. Da die Resonanz auf unsere Anfragen allerdings unterschiedlich ausfiel, ist auch dieses Verhältnis nicht repräsentativ. Insgesamt nahmen 80 Personen an der Umfrage teil, 56 davon beantworten die Umfrage vollständig. Technisch wurde die Befragung über das Online-Tool Qualtrics realisiert.

Die Umfrage besteht aus drei Teilen. In einem ersten Teil werden die demographischen Daten Alter, Geschlecht, Religionsangehörigkeit sowie Angaben zu Beruf bzw. Ausbildung abgefragt. Insbesondere wird gefragt, in welchem Anstellungsverhältnis die Probanden stehen, ob sie Teilzeit oder Vollzeit arbeiten, welcher Art von Träger ihr Arbeitgeber untersteht und in welchem Bereich sie arbeiten. Diese Fragen dienen dazu, bei der Beantwortung der weiteren Fragen Unterschiede zwischen demographischen Gruppen festzustellen und ein besseres Bild der Stichprobe zu gewinnen. So lassen sich aus den Angaben über Trägerschaft gegebenenfalls Erkenntnisse darüber gewinnen, welche Potenziale die verschiedenen Wertepositionierungen bei Auszubildenden anderer Träger bieten.

Im zweiten Teil der Umfrage werden zunächst diejenigen Probanden, die bei diakonischen oder kirchlichen Arbeitgebern beschäftigt sind, gefragt, ob sie sich bewusst für einen diakonischen bzw. kirchlichen Arbeitgeber entschieden haben und ob die Art ihres Arbeitgebers Einfluss auf ihre Arbeitsweise hat. Dies ist ein erster Indikator dafür, wie wichtig das diakonische respektive

kirchliche Profil für Arbeitnehmende, die bereits für solche Arbeitgeber tätig sind, ist. Anschließend werden alle Probanden nach den für sie wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl gefragt. Die Beantwortung erfolgt über eine Likert-Skala, mit den Kategorien „sehr wichtig“, „wichtig“, „weniger wichtig“ und „unwichtig“. Die Kriterien sind Gehalt, betriebliche Sozialleistungen (z.B. Urlaub, Krankenversicherung), Ruf des Arbeitgebers, Jobsicherheit, angenehme Betriebsatmosphäre, Arbeitszeiten, Familienfreundlichkeit, sinnstiftende Tätigkeit, Art des Trägers und Unterstützung durch Führungskräfte. Ziel dieser Frage ist insbesondere, die Wichtigkeit von Sinnstiftung und Trägerschaft bei der Arbeitgeberwahl im Verhältnis zu anderen Kriterien einzuordnen. Darauf folgt eine erneute Likert-Skala, die diesmal konkret Werte in den Fokus nimmt: Die Probanden sollen bewerten, wie wichtig ihnen die Werte Vertrauenswürdigkeit, Innovation, Sicherheit, Sinnstiftung, Wertschätzung, Tradition, Eigenverantwortung, Diversität, Nachhaltigkeit und Effizienz bei einem potenziellen Arbeitgeber sind. Die Probanden haben zudem die Möglichkeit, weitere Werte, die in der Frage nicht auftauchen, ihnen aber wichtig sind, anzugeben. Auf diese Weise soll die subjektive Einschätzung von Werten des Arbeitgebers und die Wertevorstellung der Probanden ermittelt werden. Im dritten Teil der Umfrage kommen nun die Stellenanzeigen ins Spiel: Den Probanden werden drei Stellenanzeigen für Jobs als Altenpflegende fiktiver diakonischer Unternehmen vorgelegt. Die Anzeige der “Diakonie Altstadt” (siehe Abbildung 7) stellt besonders den christlichen Charakter heraus, die “Diakonie Castellstadt” (siehe Abbildung 9) verwendet stärker humanitär besetzte Wertbegriffe und die “Diakonie Burgstadt” (siehe Abbildung 8) bezieht sich überhaupt nicht auf moralische Werte. Abgesehen davon sind die Stellenanzeigen identisch, es handelt sich also um dasselbe Jobprofil, die gleichen Anforderungen und dieselbe Struktur. Schließlich werden die Probanden gebeten, sich für eins der drei Unternehmen als Arbeitgeber zu entscheiden. Zudem wird gefragt, mit welchem der Arbeitgeber die Probanden ihrer Einschätzung nach die meisten Werte teilen. Diese Fragen bilden das Herzstück der gesamten Umfrage, da sie direkte Rückschlüsse darauf zulassen, welche Wertepositionierung mit welchem Framing bei der Zielgruppe am besten ankommt und bei welcher der Wertefit am größten ist. Um herauszufinden, welches Bild die Probanden von den Unternehmen der Stellenanzeigen haben, werden die Probanden gebeten, anhand der Wertematrix aus Teil zwei der Umfrage das Unternehmen zu beurteilen, für das sie sich entschieden haben. Daraus lassen sich insbesondere Rückschlüsse auf wahrgenommene Unterschiede zwischen christlich und humanitär geframten Werten ziehen. Zudem kann so der Wertefit der Probanden mit der Anzeige überprüft werden. Zum Schluss wird den Teilnehmern noch eine offene Frage gestellt: „Welche Erwartungen haben Sie

Circa die Hälfte der Probanden war in der Altenpflege tätig, dazu kommen 34% aus dem Bereich Krankenpflege. Der Rest verteilt sich auf die Arbeit mit Behinderten, Erziehung/Pädagogik, Verwaltung und sonstige Tätigkeiten. Insgesamt konnte also eine in den meisten Aspekten ausgewogene, wenn auch nicht repräsentative, Stichprobe gewonnen werden. Einzig die Unterrepräsentation der Konfessionslosen fällt stark ins Auge, die Anzahl der Probanden reicht hier nicht aus, um belastbare Erkenntnisse über diese Gruppe zu gewinnen.

Weniger als die Hälfte der Auszubildenden diakonischer Betriebe hat sich bewusst für einen diakonischen Arbeitgeber entschieden, bei kirchlichen Trägern sind es sogar nur 29%. Zugleich geben je 71% der diakonischen und kirchlichen Auszubildenden an, dass die Trägerschaft keinen besonderen Einfluss auf ihre Arbeitsweise hat. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Trägerschaft als Kriterium bei der Arbeitgeberwahl: Der Träger ist zwar für 53% der Befragten in der Wertematrix wichtig oder sehr wichtig, ist damit aber mit Abstand das unwichtigste der zehn genannten Kriterien. Bei der Frage nach dem Träger, bei dem die Teilnehmer am liebsten arbeiten würden, ist der klar beliebteste Träger der Staat, den 56% als Arbeitgeber bevorzugen würden (siehe Abbildung 4). Diakonische Träger kommen immerhin auf 22%, private Träger (13%) und die Kirche (9%) sind hingegen weniger beliebt. Unter den diakonischen Arbeitnehmern bevorzugen 32% der Befragten den Staat als Arbeitgeber, 63% die Diakonie. Bei Protestanten sind Diakonien ebenfalls etwas beliebter (31%), aber auch hier führt der Staat mit 42%. Sehr auffällig ist, dass diakonische Arbeitnehmer in der Altenpflege von 29% der Befragten präferiert werden, in der Krankenpflege jedoch nur von 4%, während es sich bei privaten Unternehmen genau umgekehrt verhält (25% bei Krankenpflege, 5% bei Altenpflege).

Für welche Art von Träger würden Sie am liebsten arbeiten?

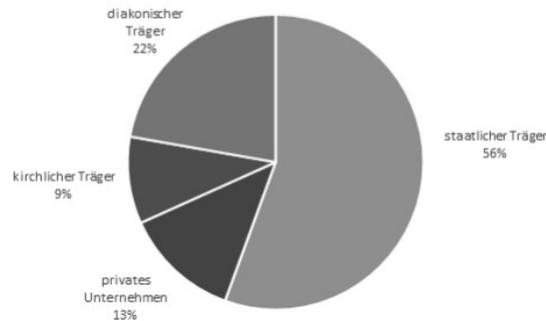


ABBILDUNG 4: WUNSCH NACH TRÄGERSCHAFT
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Von den zehn zur Auswahl stehenden Kriterien der Arbeitgeberwahl wird keines mehrheitlich als unwichtig bewertet. 91% der Befragten ist die Betriebsatmosphäre sehr wichtig, Jobsicherheit ist für 80% sehr wichtig. Auch die Unterstützung durch Führungskräfte, Arbeitszeiten, Sozialleistungen, Familienfreundlichkeit und das Gehalt sind über 90% der Befragten mindestens wichtig. Die harten Kriterien Gehalt, Arbeitszeiten und Sozialleistungen sind allerdings jeweils nur für die Hälfte sehr wichtig. Ähnlich verhält es sich bei Sinnstiftung, welche für 41% der Befragten sehr wichtig und für 51% wichtig ist. Wie angesprochen ist die Art des Trägers das klar unwichtigste Kriterium, gefolgt vom Ruf des Arbeitgebers, der von 12% der Befragten für weniger wichtig befunden wird. Für die Auszubildenden staatlicher Einrichtungen sind harte Kriterien wie Gehalt, Jobsicherheit und Sozialleistungen noch wichtiger als für alle anderen, auch im Vergleich zu Diakonien. Eine sinnstiftende Tätigkeit auszuüben ist den Befragten bei diakonischen Trägern nicht wichtiger als bei allen anderen Trägern. Auch zwischen Alten- und Krankenpflege zeigen sich wenige Unterschiede.

Unter allen Befragten sind die Werte Wertschätzung, Vertrauenswürdigkeit, Sicherheit und Eigenverantwortung am häufigsten mit "sehr wichtig" bewertet. Sinnstiftung, Innovation, Effizienz, Diversität und Nachhaltigkeit sind hingegen vielen wichtig, aber weniger als der Hälfte der Befragten sind diese Werte sehr wichtig. Der bei weitem unwichtigste Wert ist Tradition, der von 42% mit unwichtig oder weniger wichtig bewertet wird. Unter den weiteren genannten Werten

befinden sich unter anderen Respekt, Rückhalt und Zusammenhalt. Bei den Wertevorstellungen zeigen sich einige Unterschiede zwischen den Religionsgruppen. So ist Tradition insbesondere für Katholiken und Freikirchler von Bedeutung, wohingegen Protestanten Eigenverantwortung und Effizienz besonders häufig wichtig oder sehr wichtig finden. Für die Angestellten diakonischer Arbeitgeber ist Wertschätzung von besonders hoher Bedeutung (93% sehr wichtig), Tradition oder Sinnstiftung sind dieser Gruppe allerdings nicht wichtiger als allen anderen. Auch sonst sind die Unterschiede der Wertvorstellungen der Mitarbeitenden verschiedener Träger recht gering, auch zwischen Berufsgruppen finden sich kaum nennenswerte Differenzen. Einzig die Sicherheit spielt in der Krankenpflege noch eine größere Rolle als in der Altenpflege.

Von 49 Teilnehmern, die auch den dritten Teil der Umfrage bearbeiteten, entschied sich eine relative Mehrheit gegenüber den anderen Stellenanzeigen von 41% für die Diakonie Castellstadt und damit für eine humanitäre Wertepositionierung. Diese EVP vermittelt denen, die dieses Unternehmen gewählt hatten, vor allem Eigenverantwortung, Wertschätzung und Nachhaltigkeit. Für 63% vermittelt die Stellenanzeige wahrscheinlich zutreffend den Wert Tradition (siehe Abbildung 12). Für die Diakonie Burgstadt entschieden sich nur 16%. Hier ergeben sich keine klaren Wertefavoriten, das ist kongruent mit dem Aufbau der Umfrage, da hier wenig bis keine sichtbaren Werte abzulesen sind und bestätigt die Herangehensweise an das Werteframing. Vertrauenswürdigkeit und Innovation wurden hier von allen, die sich für Stellenanzeige B entschieden haben, als eher gut ablesbare Werte eingestuft (siehe Abbildung 11). Für die Diakonie Altstadt und damit das christliche Werteframing entschieden sich 18%. Die christliche Stellenanzeige vermittelt den Probanden Vertrauenswürdigkeit und Sinnstiftung, ein Wert, der bei keiner der anderen Stellenanzeigen genannt wurde. Innovation hingegen wird mit 43% von den wenigsten als zutreffend gesehen (siehe Abbildung 10). Ein großer Anteil von 24% entschied sich für keine der drei fiktiven Stellenanzeigen. In der offenen Frage am Ende der Umfrage über die Erwartungen, die man an das Unternehmen hat, für das man sich entschieden hat, äußert ein/e Teilnehmer/Teilnehmerin „genügend Zeit im Arbeitsalltag“, „Offenheit und Diversität“, „Innovation“ und „Flexibilität“, Werte die er/sie so mutmaßlich in keiner der Stellenanzeigen wiederfinden konnte. Für 24% der Teilnehmer ergibt sich also ein attraktives Werteframing abseits der Cluster christlich, humanitär und neutral.

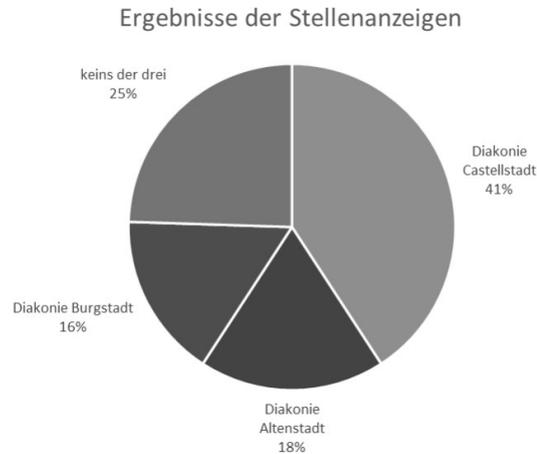


ABBILDUNG 5: ERGEBNISSE DER STELLENANZEIGEN
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

In der offenen Frage über die Erwartung an das Unternehmen aus der Stellenanzeige geben Teilnehmer, die sich für die christliche geframte Stellenanzeige entschieden haben, an, dass sie erwarten, „dass man auch das Sterben auf Basis des christlichen Glaubens begleiten kann“. Ein/e anderer/e Teilnehmer/Teilnehmerin erwartet „Gestaltungsfreiheit in einem Unternehmen, dass mein Menschenbild nicht entgegensteht, mit einer sinnvollen Tätigkeit. Ich erwarte regelmäßiges Feedback und Entscheidungsfähigkeit“. Beide Aussagen wurden von Teilnehmern über 50 Jahre alt geäußert.

Teilnehmer, die sich für die humanitär geframte Stellenanzeige entschieden haben, erwarten zum einen Nutzenwerte wie „moderne Technik“, ein Unternehmen „offen für neue Ideen“, ein „gutes Team“, „einen „zuverlässigen Dienstplan mind. 4 Wochen im Voraus“, „Familien freundliche [sic!] Aspekte“ und „pünktliche Lohnzahlung [sic!]“. Andererseits äußern die Probanden auch Erwartungen an die Werte in der Unternehmenskultur: „dass jeder [eine] Chance [hat]“, „sich Zeit nehmen zu können für die BW [Bewohner]“, „Wertschätzung“ und „guter Zusammenhalt im Team“. Wertschätzung, moderne Technik und klare Strukturen wurden dabei von Teilnehmern genannt, die derzeit in einem diakonischen Unternehmen angestellt sind. Für die neutral formulierte Stellenanzeige B erwarten Teilnehmer, „dass [sic!] ich meine Fähigkeiten sehr gut einsetzen

kann“ und dass „man gut aufgenommen [wird]“.

Deutlich sichtbar ist, dass Mitarbeitenden sich ihren aktuellen Arbeitgeber bereits nach ihrem Wertebild ausgesucht haben und dass sich eine Mehrheit erneut den Arbeitgeber nach diesem Wertebild aussuchen würden. 44% der Angestellten bei diakonischen Trägern entschieden sich für die christlich geframte Stellenanzeige A und 50% der Angestellten bei privaten Trägern, die ja keine besondere Werteposition besitzen, für die wertneutrale Stellenanzeige B (siehe Abbildung 13). Für die humanitär geframte Stellenanzeige C ergibt sich kein klares Ergebnis über die Präferenzen, lediglich unter Angestellten bei staatlichen Trägern ist diese Werteposition mit 15% am unattraktivsten.

5. Diskussion der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen

5.1 Diskussion der Ergebnisse

Wie unsere Umfrage zeigt, ist die diakonische Trägerschaft allein kein wesentlicher Vorteil bei der Suche nach geeigneten Angestellten in Pflegeberufen. Diakonische Träger sind als Arbeitgeber weniger beliebt als der Staat, zudem ist die Trägerschaft ein eher unwichtiges Kriterium bei der Jobwahl. Wesentlich entscheidender als der Träger sind die harten und weichen Faktoren, die wirklich im Job spürbar sind. Dabei zeigt sich, dass Jobsuchende aller Altersklassen und Religionsgruppen viele verschiedene Kriterien bei der Arbeitgeberwahl berücksichtigen. Harte Kriterien wie Gehalt, Jobsicherheit und Sozialleistungen sind dabei wichtig, aber für viele Befragte weniger wichtig als sogenannte weiche Kriterien wie Betriebsatmosphäre, Sinnstiftung oder Rückhalt durch Führungskräfte. Die Ergebnisse bestätigen damit Herzbergs Zwei-Faktor-Theorie: Die Hygienefaktoren, zu denen Gehalt, Sozialleistungen und Jobsicherheit gehören, sind notwendig und wichtig, reichen aber nicht aus, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein (vgl. Herzberg et al. 2017: 113–14). Nur Motivatoren können den Angestellten Zufriedenheit und Selbstverwirklichung ermöglichen, sie bieten Sinnstiftung. Motivatoren sind hier zum Beispiel die Betriebsatmosphäre und der Rückhalt durch Führungskräfte (vgl. ebd.: 15 f.). Zugleich sind es häufig diese Motivatoren, die im Sinne Wielands im Fokus des Signalling durch Werte im Employer Branding stehen. Gehalt, Sozialleistungen, Arbeitszeit und Jobsicherheit sind für Arbeitssuchende im Vorhinein klar ersichtlich und stehen meist nicht im Fokus der EVP. Über Motivatoren besteht im Gegenzug oft

eine große Unsicherheit, es ist häufig im Vorhinein nicht ersichtlich, wieviel Rückhalt, Zusammenhalt oder Sinnstiftung ein Arbeitgeber wirklich bietet. Hier zeigt sich der große Vorteil des wertebasierten Employer Brandings: Durch die in Abschnitt 2.2 besprochenen Funktionen Signalling und Value Fitting schafft eine moralische Wertepositionierung im Employer Branding Vertrauen darin, dass der Arbeitgeber die bei Herzberg als Motivatoren bezeichneten Vorteile im Berufsalltag bieten kann. Angesichts der Wichtigkeit dieser Motivatoren in Pflegeberufen, auf die unsere Studie hindeutet, wird ersichtlich, dass wertebasiertes Employer Branding die Attraktivität eines Arbeitgebers in diesem Bereich deutlich steigern kann.

Die Werte, die sich die Befragten von einem Arbeitgeber erhoffen sind in erster Linie solche wie Vertrauenswürdigkeit, Wertschätzung, Eigenverantwortung oder Sicherheit, die direkt das Verhältnis von Arbeitgeber zu Arbeitnehmenden bestimmen. Weitere, stärker nach außen gerichtete Werte wie Innovation, Diversität oder Nachhaltigkeit sind auch wichtig, aber nachrangig. Weder Protestanten noch diakonische Mitarbeiter fallen dabei besonders aus der Reihe. Für die Mitarbeiter diakonischer Unternehmen ist das Thema Wertschätzung besonders wichtig, Effizienz ist bei diakonischen Trägern weniger wichtig als bei privaten. Unsere Umfrage deutet entsprechend darauf hin, dass das diakonische Werteprofil und die Unternehmenskultur nicht durch den Schwund an Christen bedroht ist. Im Gegenteil teilen Katholiken und Angehörige anderer Religionen in Bezug auf ihren Beruf sehr ähnliche Werte wie Protestanten, sodass bei Bewerbern aus diesen Gruppen nicht per se ein schlechterer Wertefit mit diakonischen Unternehmen zu erwarten ist. Da nur wenige Konfessionslose an der Umfrage teilnahmen, kann für diese Gruppe keine klare Aussage getroffen werden.

5.2 Handlungsempfehlungen

Aus den vorliegenden Ergebnissen der Umfrage und den theoretischen Überlegungen zu diakonischer Identität lassen sich einige konkrete Empfehlungen für wertebasierte Employer Branding Strategien in diakonischen Unternehmen ableiten.

Motivatoren (weiche Faktoren) haben sich in der Umfrage als attraktiver erwiesen gegenüber den Hygienefaktoren und sollten durch wertebasiertes Employer Branding stärker in den Vordergrund gestellt werden. In den Stellenanzeigen von Diakoneo stehen vor allem Hygienefaktoren im Vordergrund. Motivatoren, die sich nicht nur in unserer Studie als die wichtigeren Kriterien

erwiesen haben, werden dort nicht erwähnt. Gerade diese weichen Faktoren wie wertschätzende und angenehme Betriebsatmosphäre, sinnstiftende Tätigkeit, Rückhalt durch die Führungskräfte und Vertrauenswürdigkeit des Arbeitgebers sollten deshalb stärker in Stellenanzeigen eingehen. Das steigert die Attraktivität unter Bewerbern und ermöglicht Signalling und Screening nach Wiewand.

Die Religionszugehörigkeit der Bewerber ist weniger wichtig als ihr Werteprofil, denn auch mit humanitärem Wertebild können die Anforderungen an das Diakonische im Unternehmen erfüllt werden. Wichtig ist deshalb ein organisationales Verständnis von diakonischer Identität statt personaler Identität: Wenn die Organisation für das Diakonische steht, nicht die Konfession der einzelnen Mitarbeiter lassen sich genug Mitarbeiter rekrutieren, die mit ihren persönlichen Werten bereit sind, das diakonische Profil mitzutragen, ohne persönlich für die christlichen Werte zu stehen. Vielmehr hat unsere Umfrage gezeigt, dass die diakonischen und christlichen Werte auch von Mitarbeitern mit humanitärem Wertebild als ihre persönlichen anerkannt werden, wenn sie nur anders geframt sind. Das Werteprofil des diakonischen Unternehmens sollte deshalb mit humanitären Begriffen geframt werden, also zum Beispiel durch die Benutzung des Begriffs Menschlichkeit statt Nächstenliebe. Entscheidend ist nämlich nicht die Tradition oder Herkunft der Werte, sondern ihre Umsetzung. Nächstenliebe als Wert kann auch in der Handlung von nichtchristlichen Mitarbeitern gelebt werden, nur würden sich viele dieser Mitarbeiter im christlichen Begriff nicht wiederfinden. Die Loyalitätsrichtlinie der EKD bietet also kein langfristig empfehlenswertes Kriterium für das Recruiting, wir empfehlen eine wertebasierte Recruiting Strategie mit humanitär statt christlich geframten Werten.

Insgesamt ist ein ganzheitlicher Ansatz für das Employer Branding wichtig, der nicht nur die Stellenanzeige berücksichtigt, sondern eine einheitliche Recruiting Strategie nach den oben beschriebenen Empfehlungen verfolgt. Dabei sind zum einen Portale und Distributionskanäle zu beachten, über welche die Stellenanzeigen verteilt werden, aber auch der Prozess der Bewerbung. Bereits die Auswahl des Distributionskanals hat einen wesentlichen Effekt auf die Wahrnehmung der Employer Brand in Bezug auf Innovation, Effizienz und Modernität. Bestimmte Internetportale haben zum Beispiel einen anderen Effekt auf die Wahrnehmung als die Verteilung über Plakatwerbung, genauso wie beispielsweise die Anforderung an die Abgabe der Bewerbung per Post, per E-Mail oder über ein automatisiertes Onlineverfahren.

Außerdem ist zu Beginn des Prozesses wichtig, dass die EVP auf Basis eines ehrlichen Wertefindungsprozesses definiert wird. Das bedeutet insbesondere, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens einschließlich der Mitarbeiter einschätzungen in die Analyse einfließt, nicht nur das Wunschbild der Führungskräfte oder Werteanalysen, die nur unter Führungspersonen durchgeführt wurden. Konflikte, die sich in diesem Prozessschritt ergeben, werden im nächsten Abschnitt kurz beleuchtet.

5.3 Konflikte des wertebasierten Employer Branding

Für die Umsetzung einer konkreten Wertepositionierung im Employer Branding identifizieren wir zwei Konflikte, die sich aus der externen und in der internen Vermarktung der Wertepositionierung ergeben. Diese werden im Folgenden kurz thematisiert, da die Employer Value Proposition wie in Abschnitt 2.1 beschrieben sowohl intern wie auch extern vermarktet werden muss und Konflikte in diesen Prozessschritten der glaubhaften EVP schaden.

Externe Vermarktung scheitert, wenn das Gesamtbild der Organisation dem einzelnen diakonischen Unternehmen im Weg steht und das einzelne diakonische Unternehmen nicht in der Lage ist das gesellschaftlich verankerte Wertebild der Diakonie mit der eigenen Marke zu umgehen. Dem diakonischen Unternehmen eilt aufgrund der langen Tradition und der klar definierten gesellschaftliche Aufgabe ein Fremdbild voraus, das möglicherweise nicht dem gewünschten Selbstbild entspricht. Angesichts der möglichen gewollten Anpassung dieses Fremdbilds zum Beispiel durch andere Einstellungspraktiken als es das EKD empfiehlt, ist die Marke des einzelnen diakonischen Unternehmens beeinflusst durch die Dachorganisation der Diakonie als solches, dem Ruf der Kirche, dem Verhalten anderer Diakonien und vielen weiteren, nicht kontrollierbaren, Einflussfaktoren. Die evangelische Kirche in Deutschland ist stark dezentral organisiert und umfasst mehr als 10.600 Kirchengemeinden, die alle arbeitsrechtlich selbstständig agieren (vgl. Beyer et al. 1990: 4). Dasselbe gilt auch für die Diakonie. Es ist also schwierig ein homogenes Bild der Diakonie als Arbeitgeber zu koordinieren und das Wunschbild jedes einzelnen diakonischen Unternehmens mit dem übergreifenden Bild zusammenzubringen.

Interne Vermarktung scheitert, wenn eine nach außen kommunizierte Wertepositionierung sich nicht in der gelebten Unternehmenskultur widerspiegelt. Wenn ein Mitarbeiter sich aufgrund der kirchlichen Gesinnung für ein diakonisches Unternehmen entscheidet und dort aber die

christlichen Werte nicht vertreten sieht und kein Unterschied zu privaten Anbietern besteht, leidet die Wertevermarktung und ist nicht mehr glaubhaft. Wieland spricht hier vom sogenannten Reputationspfand, das verloren werden kann, wenn die Werte nur zur Image-Aufbesserung genutzt werden, in der Unternehmenspraxis aber gegen eben diese Werte verstoßen wird (vgl. Wieland 2014). Denn eine Wertepositionierung kann nicht vorgegeben werden, sie wird aus den Mitarbeitern heraus entwickelt und wenn die Mitarbeitenden sich nicht mit den diakonischen Werten identifizieren und nicht bereit sind, diese in ihrer Arbeit mitzutragen, leidet die Wertereputation der Diakonie. Wertebasiertes Employer Branding ist eine geeignete Methode, die Diskrepanzen zwischen interner und externer Vermarktung zu beseitigen.

6. *Resümee und Ausblick*

In der von Personalengpässen geprägten deutschen Pflegebranche ist Employer Branding für diakonische Unternehmen ein zentrales Instrument auf der Suche nach neuen Mitarbeitenden. Das schon immer starke Wertefundament diakonischer Unternehmen kann dabei ein entscheidendes Alleinstellungsmerkmal sein und wirkt trotz abnehmender Kirchenbindung der Gesellschaft vertrauensbildend auf Bewerbende. Dabei können sich diakonische Unternehmen kaum mehr über eine personale Identität definieren, da der Anteil an Geistlichen an der Belegschaft schon heute verschwindend gering ist. An ihre Stelle tritt eine starke organisationale Identität, die weniger auf Religionszugehörigkeit als auf einem gemeinsamen Wertefundament basiert. Dieses Wertefundament hat große Anziehungskraft auf Bewerbende aller Religionsgruppen. Unsere Umfrage zeigt, dass Auszubildende in der Pflege durchweg wertebasierte Motivatoren wie Sinnstiftung, Rückhalt oder Verantwortungsbewusstsein bei der Arbeitgeberwahl berücksichtigen und diese häufig stärker ins Gewicht fallen als die Hygienefaktoren Gehalt oder Sozialleistungen. Trägerschaft und Tradition sind dabei deutlich weniger bedeutend als gelebte Werte. Der Test verschiedener Stellenanzeigen zeigt zudem, dass es einen Unterschied macht, wie diese gelebten Werte geframt werden. Besonders attraktiv wirken Stellenanzeigen, die humanitäre Wertbegriffe wie "Menschlichkeit" oder "Respekt" benutzen, die nicht eindeutig mit dem Christentum konnotiert sind. Wenn Werte auf diese Weise ins Zentrum des Rekrutierungsprozesses gestellt werden, müssen diakonische Unternehmen keine Angst haben, dass ihre Identität durch die Aufweichung der Ack-Klausel Schaden nimmt. Auch nichtchristliche Bewerbende sind meist von sinnstiftender und wertebasierter Arbeit überzeugt und teilen viele diakonische Werte. Wenn gemeinsame Werte schon im

Einstellungsprozess große Bedeutung haben, ist der Value Fit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der Regel sehr gut und die Eingestellten wirken aktiv an der organisationalen Identität und dem gemeinsamen Wertefundament mit.

Zum ethischen und wertebasierten Handeln zählt selbstverständlich auch, die hohe intrinsische Motivation der Arbeitnehmenden im Pflegebereich nicht auszunutzen. Die Hygienefaktoren nach Herzberg, also Gehalt, Sozialleistungen und Arbeitsbedingungen müssen erfüllt sein, damit Motivatoren ihre Wirkung entfalten können. In einem sozialen Beruf ohne angemessene Bezahlung durchzuhalten, ist auch trotz hoher Motivation auf Dauer nicht zufriedenstellend. Geld wird auch bei Herzberg über seinen Nutzen als Bezahlung hinaus als Anreiz und als Belohnung für die eigenen Leistung gesehen, es ist die monetäre Bestätigung der Motivatoren Anerkennung und Leistung (vgl. Herzberg et al. 2017: 117) Ohne die nötige monetäre Bezahlung für sinnstiftende Erwerbsarbeit wird langfristig die Sinnhaftigkeit verloren gehen. Ein Unternehmen, das die Werteüberzeugungen seiner Mitarbeitenden dazu benutzt, ihnen weniger Gehalt zu zahlen, kann zudem mit Sicherheit kein starkes Wertefundament für sich beanspruchen. Hierin liegt ein entscheidender Aspekt des wertebasierten Employer Brandings: Die Botschaften müssen eine wahrheitsgemäße Widerspiegelung des Ist-Zustandes sein. Es ist daher entscheidend, dass die EVP die tatsächlich im Berufsalltag spürbaren Werte widerspiegelt. Entsprechend hat Employer Branding immer auch eine unternehmensinterne Seite, die in diesem Beitrag nicht ausführlich besprochen wurde, aber von großer Bedeutung ist. Wertemanagement und eine unterscheidbare Identität als Arbeitgeber müssen zunächst einmal aus der Mitte des Unternehmens kommen und dort auch durch identitätsstiftende Maßnahmen verankert und gefestigt werden. Ebenso wichtig ist es, die Employer Brand mit der Consumer Brand in Übereinstimmung zu bringen. Gerade hier befinden sich diakonische Unternehmen in einem Spannungsfeld: Eine junge, säkularisierte Generation Pfleger trifft auf eine überwiegend alte Kundschaft, bei der christliche Werte eine wesentlich stärkere Rolle spielen. Employer Branding ist daher ein Prozess, der wesentlich tiefer reicht als die hier exemplarisch betrachtete Gestaltung einzelner Stellenanzeigen. Es wäre interessant, die Implementation eines vollständigen wertebasierten Employer Branding Prozesses bei einem diakonischen Sozialunternehmen wissenschaftlich zu begleiten. Ein ganzheitliches wertebasiertes Employer Branding, an dessen Ende ausgefeiltere und kreativere Employer-Marketing-Instrumente als unsere relativ nüchtern gestalteten Stellenanzeigen stehen, hat das Potenzial, eine noch größere Wirkung zu entfalten als die hier Gezeigte.

Unsere Umfrage liefert zu den Auswirkungen eines solchen Prozesses zwar schon einige Ansatzpunkte, hat aber aufgrund ihres kleinen, nicht-repräsentativen Stichprobenumfangs eher den Charakter einer Vorstudie. Vor allem die Zahl der Konfessionslosen war zu klein, um signifikante Aussagen über das Werteverständnis und die Wirkung verschiedener Stellenanzeigen bei dieser in Zukunft sehr bedeutenden Gruppe zu treffen. Zu den Auswirkungen wertebasierten Employer Brandings bei diakonischen Sozialunternehmen, von dessen künftiger Bedeutung wir überzeugt sind, sind daher weitere Nachforschungen notwendig und für die Zukunftsfähigkeit diakonischer Unternehmen in einer von Pluralität geprägten Gesellschaft ausschlaggebend. Hierfür bietet dieser Beitrag ein theoretisches Fundament und wichtige empirische Anhaltspunkte.

Sie möchten als

Altenpfleger (m/w/d) / Gesundheits- und Krankenpfleger (m/w/d)

Menschen zur Seite stehen, die Unterstützung suchen?

Bei uns engagieren sich mehr als 10.000 Mitarbeitende in über 200 Einrichtungen in den Bereichen Gesundheit, Pflege, Bildung, Wohnen, Assistenz, Arbeit und Spiritualität.

DIAKONIESTATION ALTENFURT

Unser Team freut sich zum nächstmöglichen Zeitpunkt auf Sie!
(Teilzeit 20 Stunden / Woche | unbefristet)

Die Ambulanten Dienste Nürnberg sind ein Zusammenschluss mehrerer Diakoniestationen und Einrichtungen des betreuten Wohnens. Sie versorgen täglich rund 750 Kundinnen und Kunden durch sieben Pflegeteams zu Hause.

Ihr Einsatzort ist die Diakoniestation Altenfurt.

Ihre Aufgaben

- als Altenpfleger (m/w/d) / Gesundheits- und Krankenpfleger (m/w/d) arbeiten Sie in einem aufgeschlossenen multiprofessionellen Team
- die Umsetzung unseres Pflegekonzeptes sowie die sachgerechte Dokumentation prägt Ihre tägliche Arbeit
- Sie betreuen unsere ambulanten Kunden und versorgen Sie pflegerisch

Ihr Profil

- abgeschlossene Ausbildung als Altenpfleger (m/w/d) oder Gesundheits- und Krankenpfleger (m/w/d)
- Bereitschaft eigenständig zu arbeiten sowie sich regelmäßig fortzubilden
- der Umgang mit Seniorinnen und Senioren bereitet Ihnen Freude
- Sie haben einen Führerschein der Klasse B
- Sie sind bereit, unser diakonisches Profil mitzugestalten

Ihre Vorteile

- Willkommenskultur und strukturierte Einarbeitung an einem sinnstiftenden und sicheren Arbeitsplatz
- umfangreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- betriebliche Gesundheitsförderung mit vielseitigem Sport- und Gesundheitsprogramm
- familienfreundliches Unternehmen mit Gestaltungsmöglichkeiten
- Vergütung nach den Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) des Diakonischen Werkes Bayern mit umfassenden Sozialleistungen:

ABBILDUNG 6: STELLENANZEIGE VON DIAKONEO (QUELLE: DIAKONEO 2021)

Stellenanzeige A

Altenpfleger (m/w/d), Gesundheits- u. Krankenpfleger (m/w/d)

Christliche Werte verbunden mit professioneller Pflege?

Bei der Diakonie Altstadt engagieren sich mehr als 10.000 Mitarbeitende in über 200 Einrichtungen als Dienst-, Glaubens- und Interessengemeinschaft. Die Grundlage für unser Unternehmen bildet unser diakonischer Auftrag, das Evangelium Jesu Christi in Wort und Tat zu bezeugen. In diesem Sinne gestalten wir unsere Arbeit mit drei übergreifenden Zielen – christliches Leben, professionelles Arbeiten und verantwortliches Wirtschaften. Diese Zielvorgaben stehen in der Praxis in einem Spannungsfeld, in das wir uns bewusst hineinsetzen und verantwortungsbewusst gestalten.

Haus Alma in Altstadt*

Unser Team freut sich zum nächstmöglichen Zeitpunkt auf Sie! (Vollzeit oder Teilzeit | unbefristet)
Das Haus Alma in Altstadt bietet neben Kurzzeitpflege 100 Menschen Pflege und Betreuung in vier Wohngruppen mit je 25 Bewohnerinnen und Bewohner an.

Ihre Aufgaben

- in Ihrer Arbeit setzen Sie die individuellen Bedürfnisse der Bewohner in die Praxis um
- als engagierte und kompetente Pflegefachkraft (m/w/d) mit Organisationsgeschick arbeiten Sie in einem interdisziplinären Team
- selbständiges Durchführen von Leistungen der Grund- und Behandlungspflege nach Pflegestandards
- teamorientiertes Arbeiten
- Einfühlender und kompetenter Austausch mit Angehörigen

Ihr Profil

- eine abgeschlossene Ausbildung als Altenpfleger (m/w/d) oder Gesundheits- und Krankenpfleger (m/w/d)
- sicheres und freundliches Auftreten, hohe kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz im Umgang mit Senioren und deren Angehörigen
- Sie haben den Wunsch Gutes an der Gesellschaft zu tun, zu attraktiven und professionellen Arbeitsbedingungen.
- Nächstenliebe und Ehrfurcht vor jedem Leben ist die Haltung, mit der Sie jedem einzelnen Menschen begegnen und Inspiration für Ihre tägliche Arbeit.
- Sie sind bereit auch als Teil unserer geistlichen Gemeinschaft zu wirken, die durch ihr tägliches Handeln Anteil nimmt an Gottes Schaffen in unserer Gesellschaft.
- Identifikation mit den Werten und Zielen der Diakonie

Ihre Vorteile

- strukturierte Einarbeitung an einem sinnstiftenden, sicheren Arbeitsplatz
- Arbeitgeber mit ausgeprägter und aktiv gelebter Wertekultur
- Teil einer Dienstgemeinschaft, vereint in gemeinsamen Werten
- umfangreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- familienfreundliches Unternehmen mit Gestaltungsmöglichkeiten
- Vergütung nach den Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) des Diakonischen Werkes Bayern mit umfassenden Sozialleistungen

Ihr Weg zur Diakonie Altstadt

Wir leben Vielfalt und Chancengleichheit! Bewerben Sie sich schnell und einfach online, per Email oder Post.

* Unternehmen, Ort und Stelle sind frei erfunden. Jegliche Ähnlichkeit zu real existierenden Einrichtungen ist rein zufällig.

ABBILDUNG 7: CHRISTLICH GEFRAMETE STELLENANZEIGE
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Stellenanzeige B

Altenpfleger (m/w/d), Gesundheits- u. Krankenpfleger (m/w/d)

Menschen zur Seite stehen, die Unterstützung suchen?

Bei der Diakonie Burgstadt engagieren sich mehr als 10.000 Mitarbeitende in über 200 Einrichtungen in den Bereichen Gesundheit, Pflege, Bildung, Wohnen und Assistenz.

Haus Bergblick in Burgstadt*

Unser Team freut sich zum nächstmöglichen Zeitpunkt auf Sie! (Vollzeit oder Teilzeit | unbefristet)
Das Pflegeheim Haus Bergblick in Burgstadt bietet neben Kurzzeitpflege 100 Menschen Pflege und Betreuung in vier Wohngruppen mit je 25 Bewohnerinnen und Bewohner an.

Ihre Aufgaben

- in Ihrer Arbeit setzen Sie die individuellen Bedürfnisse der Bewohner in die Praxis um
- als engagierte und kompetente Pflegefachkraft (m/w/d) mit Organisationsgeschick, arbeiten Sie in einem interdisziplinären Team
- selbständiges Durchführen von Leistungen der Grund- und Behandlungspflege nach Pflegestandards
- teamorientiertes Arbeiten
- Einfühlender und kompetenter Austausch mit Angehörigen

Ihr Profil

- eine abgeschlossene Ausbildung als Altenpfleger (m/w/d) oder Gesundheits- und Krankenpfleger (m/w/d)
- sicheres und freundliches Auftreten, hohe kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz im Umgang mit Senioren und deren Angehörigen
- Sensibilität im Umgang mit Senioren
- Organisationsgeschick, verbunden mit wirtschaftlichem Denken und Handeln
- Sie sind bereit, sich regelmäßig weiterzuentwickeln und fortzubilden
- Sie tragen unsere Unternehmenskultur mit und behandeln Kollegen wie Patienten gleichermaßen mit Respekt

Ihre Vorteile

- Willkommenskultur und strukturierte Einarbeitung an einem sinnstiftenden und sicheren Arbeitsplatz
- umfangreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- betriebliche Gesundheitsförderung mit vielseitigem Sport- und Gesundheitsprogramm
- familienfreundliches Unternehmen mit Gestaltungsmöglichkeiten
- Vergütung nach den Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) des Diakonischen Werkes Bayern mit umfassenden Sozialleistungen:

Ihr Weg zur Diakonie Burgstadt

Die Diakonie Burgstadt legt bei der Auswahl geeigneter Kandidat*innen ausschließlich deren Qualifikation zugrunde. Bewerben Sie sich schnell und einfach online, per E-Mail oder Post.

* Unternehmen, Ort und Stelle sind frei erfunden. Jegliche Ähnlichkeit zu real existierenden Einrichtungen ist rein zufällig.

ABBILDUNG 8: NEUTRAL GEFRAMETE STELLENANZEIGE
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Stellenanzeige C

Altenpfleger (m/w/d), Gesundheits- u. Krankenpfleger (m/w/d)

Menschen zur Seite stehen, die Unterstützung suchen?

Bei der Diakonie Castellstadt engagieren sich mehr als 10.000 Mitarbeitende in über 200 Einrichtungen in den Bereichen Gesundheit, Pflege, Bildung, Wohnen und Assistenz. Als soziales Unternehmen arbeiten wir mit Überzeugung an einer friedlichen und inklusiven Zukunft, in der Menschlichkeit und Respekt unsere Gesellschaft prägen.

Haus Cura in Castellstadt*

Unser Team freut sich zum nächstmöglichen Zeitpunkt auf Sie! (Vollzeit oder Teilzeit | unbefristet)
Das Pflegeheim Haus Cura in Castellstadt bietet neben Kurzzeitpflege 100 Menschen Pflege und Betreuung in vier Wohngruppen mit je 25 Bewohnerinnen und Bewohner an.

Ihre Aufgaben

- in Ihrer Arbeit setzen Sie die individuellen Bedürfnisse der Bewohner in die Praxis um
- als engagierte und kompetente Pflegefachkraft (m/w/d) mit Organisationsgeschick, arbeiten Sie in einem interdisziplinären Team
- selbständiges Durchführen von Leistungen der Grund- und Behandlungspflege nach Pflegestandards
- teamorientiertes Arbeiten
- einfühlsamer und kompetenter Austausch mit Angehörigen

Ihr Profil

- eine abgeschlossene Ausbildung als Altenpfleger (m/w/d) oder Gesundheits- und Krankenpfleger (m/w/d)
- sicheres und freundliches Auftreten, hohe kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz im Umgang mit Senioren und deren Angehörigen
- Dienst an Ihren Mitmenschen ist für Sie eine Leidenschaft
- Organisationsgeschick, verbunden mit wirtschaftlichem Denken und Handeln
- Sie sind bereit, zum respektvollen und inklusiven Miteinander in einem modernen, diakonischen Unternehmen beizutragen

Ihre Vorteile

- Willkommenskultur und strukturierte Einarbeitung an einem sinnstiftenden und sicheren Arbeitsplatz
- modernes, soziales Unternehmen geprägt von Eigenverantwortung, Nachhaltigkeit, Dynamik und Menschlichkeit
- umfangreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- familienfreundliches Unternehmen mit Gestaltungsmöglichkeiten
- Vergütung nach den Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) des Diakonischen Werkes Bayern mit umfassenden Sozialleistungen

Ihr Weg zur Diakonie Cura

Wir leben Vielfalt und Chancengleichheit! Bewerben Sie sich schnell und einfach online, per E-Mail oder Post.

* Unternehmen, Ort und Stelle sind frei erfunden. Jegliche Ähnlichkeit zu real existierenden Einrichtungen ist rein zufällig.

ABBILDUNG 9: HUMANITÄR GEFRAMETE STELLENANZEIGE
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

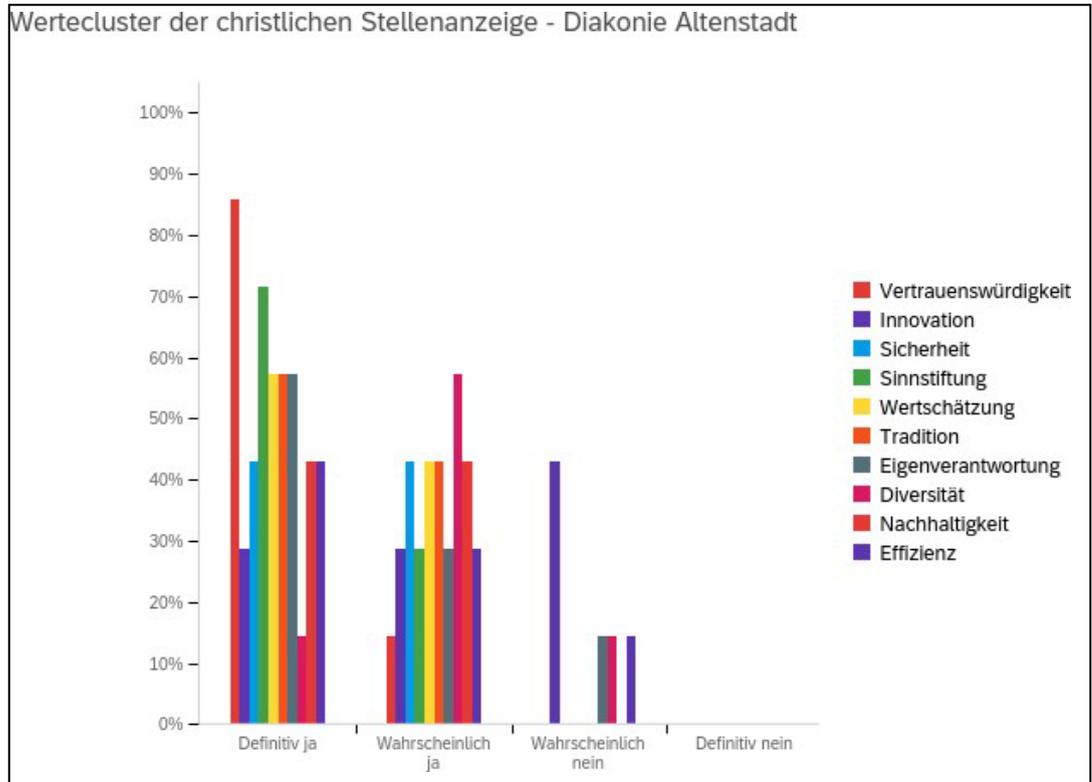


ABBILDUNG 10: WERTECLUSTER STELLENANZEIGE A
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

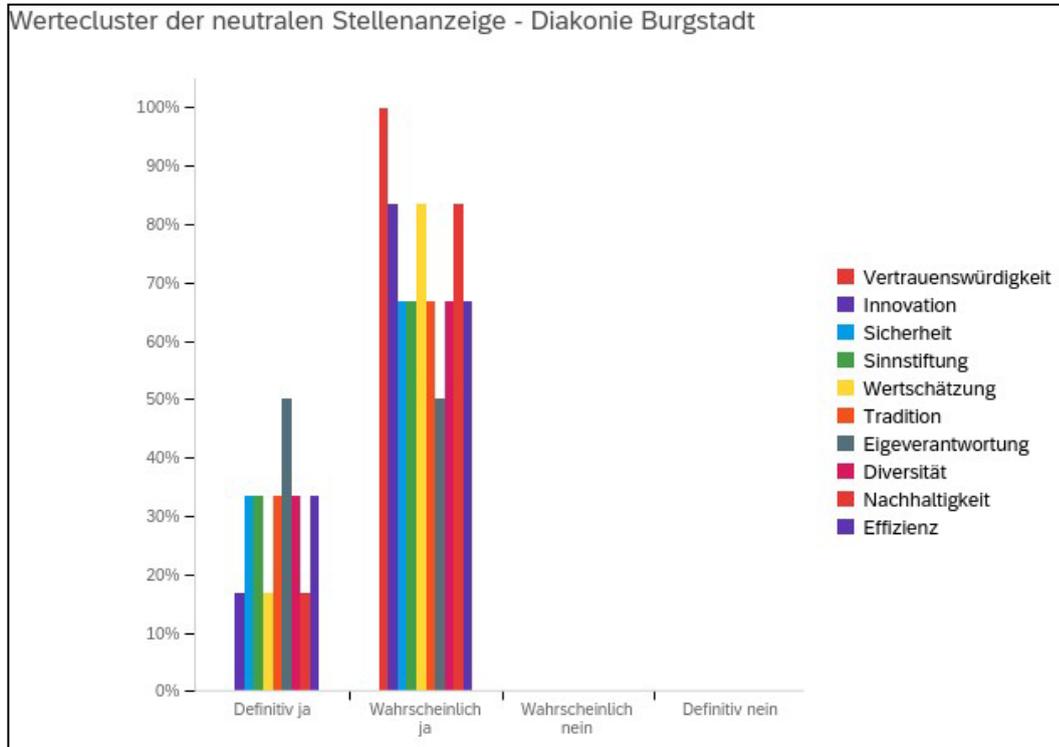


ABBILDUNG 11: WERTECLUSTER STELLENANZEIGE B
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

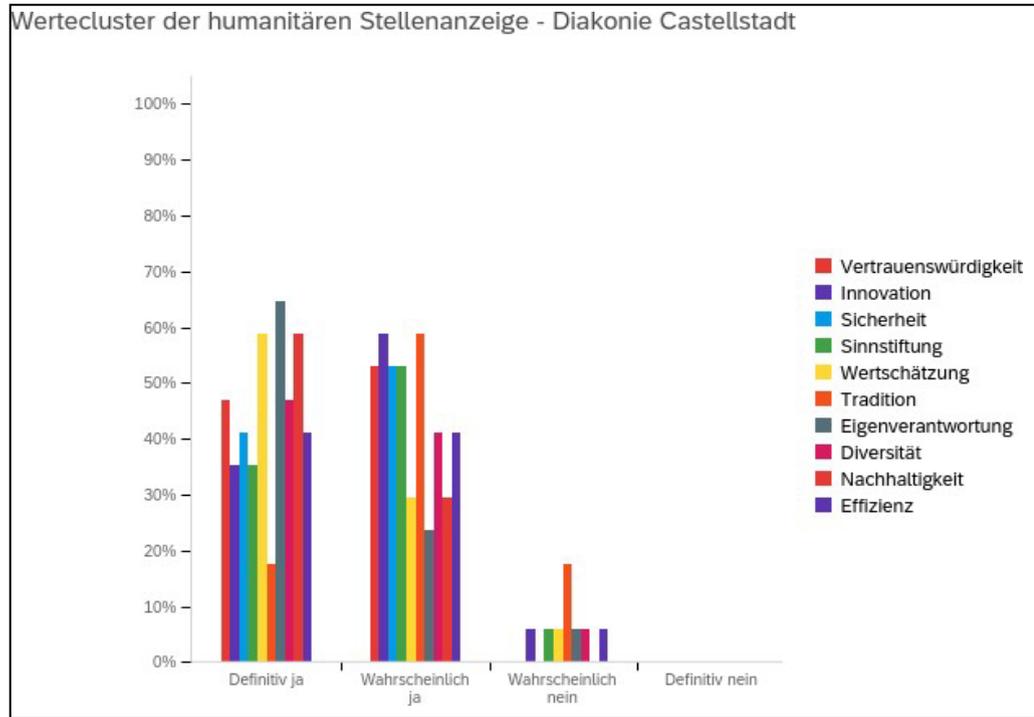


ABBILDUNG 12: WERTECLUSTER STELLENANZEIGE C
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

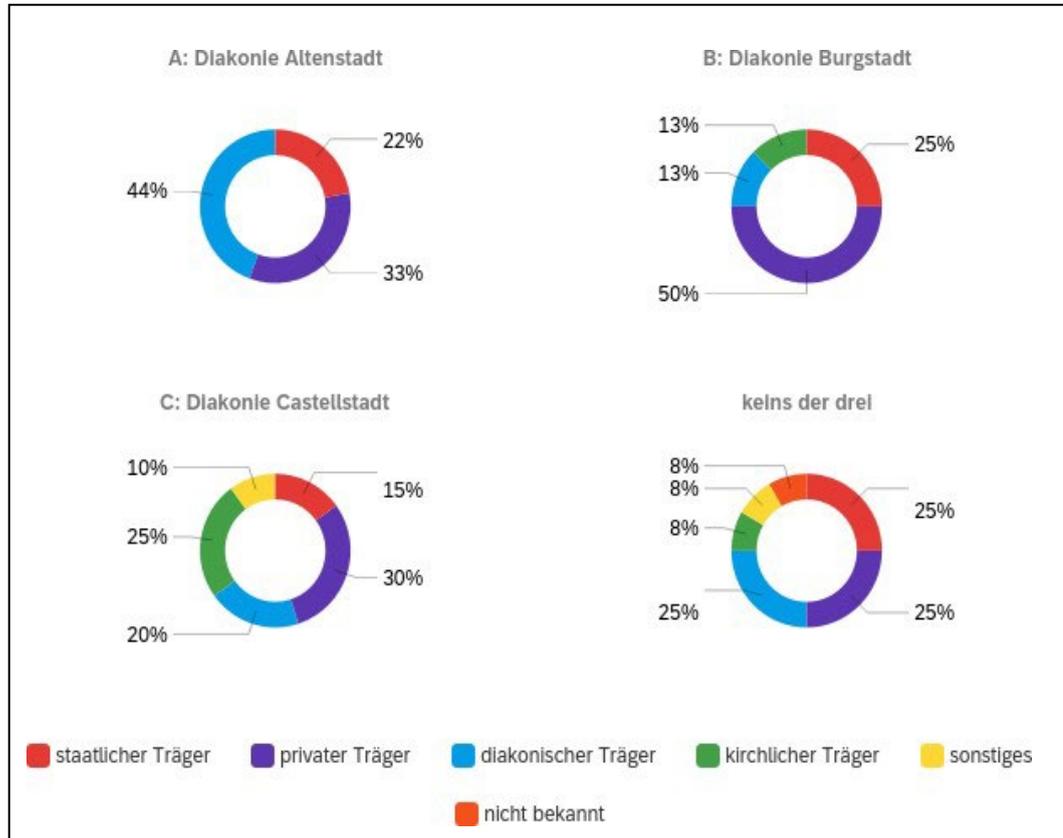


ABBILDUNG 13: ATTRAKTIVITÄT DES WERTEFRAMINGS NACH KIRCHENZUGEHÖRIGKEIT (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Literaturverzeichnis

- Arendt, H. (2018): *Vita activa oder Vom tätigen Leben*, Band 3623. 19. Auflage, München, Berlin, Zürich: Piper.
- Backhaus, K. und Surinder T. (2004): Conceptualizing and researching employer branding, in: *Career Development International* 9 (5): 501–17.
- Beyer, H. / Fischer, H. / Nutzinger, H. (1990): Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen und diakonischen Einrichtungen, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 13 (1): 1–21.
- Brink, A. (2021) (im Erscheinen): Versprechen, Vertrag und Vertrauen, in: Heidbrink L. / Lorch A. / Rauen V. (Hrsg.) *Praktische Wirtschaftsphilosophie, Handbuch Wirtschaftsphilosophie*, Springer VS, Wiesbaden.
- Brune, C. / Hagemann, T. / Schneider, H. / Will-Armstrong, J. / Moos, T. / Heine-Göttelmann, C. (2020): *Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft*, 1. Auflage, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Diakoneo (2021): *Satzung der Diakoneo KdöR*, URL: https://wwwload/Diakoneo_A5_Satzung_final_pdf (zuletzt abgerufen am: 09/03/2021).
- Diakoneo (2021a): *Name und Marke*, URL: <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/name-und-marke/> (zuletzt abgerufen am: 11/03/2021).
- Diakoneo (2021b): *Über uns*, URL: <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/> (zuletzt abgerufen am: 11/03/2021).
- Diakonie Deutschland (2019): *Einrichtungstatistik 2018: Statistik der Diakonie Deutschland Stand 01.01.2018*, URL: https://www.wtiken_PDF/09_2019_Einrichtungstatistik_2019_Web.pdf (zuletzt abgerufen am: 10/03/2021).
- Dziewas, R. (2012): *Diakonische Identität als Prozess: Das Management einer diakonischen Corporate Identity als Kernkompetenz diakonischer Unternehmensführung*, in: Hildemann, K./Schmidt, H. (Hrsg.) *Veröffentlichungen der wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie*, Vol. 37, *Nächstenliebe und Organisation: Zur Zukunft einer polyhybriden Diakonie in zivilgesellschaftlicher Perspektive*, Evang. Verl.-Anst.
- Eichler, M. / Och, R. / Pfau-Effinger, B. (2008): *Ökonomisierung, Pflegepolitik und Strukturen der Pflege älterer Menschen*, in: Evers, A. / Heinze, R. (Hrsg.) *Sozialpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 83–98.
- Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2018): *Wertungen, Werte - das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement*, Berlin: Springer.

- Evangelische Kirche in Deutschland (2019): Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben, URL: https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Gezaehlt_zahlen_und_fakten_2019.pdf (zuletzt abgerufen am: 10/03/2021).
- Forster, A. / Erz, A. / Jenewein W. (2012): Employer Branding, in: Tomczak T. / Esch FR. / Kernstock J. / Herrmann A. (Hrsg.): Behavioral Branding, Gabler Verlag.
- Gutmann, D. / Raffelhüschen, B. / Peters, F. (2019): Langfristige Projektion der Kirchenmitglieder und des Kirchensteueraufkommens in Deutschland, URL: https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/projektion-2060-ekd-vdd-factsheet-2019.pdf (zuletzt abgerufen am: 11/03/2021).
- Hartmann, M. (2019) Strukturen der Zusammenarbeit von Diakonischen Gemeinschaften und Diakonischen Unternehmen im 21. Jahrhundert. in: Hartmann, M. / Schwarz, P. / Helbich, P. / Schürger, W. / Hofmann, B. / Maschke, D. (Hrsg.): Dynamisch Leben gestalten, Zukunftsperspektiven diakonischer Unternehmenskultur: Beauftragung von Mitarbeitenden in der Diakonie mit dem Diakoniat, 1. Auflage Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Hartmann, M. / Schwarz, P. / Helbich, P. / Schürger, W. / Hofmann, B. / Maschke, D. (Hrsg.) (2019b): Dynamisch Leben gestalten, Zukunftsperspektiven diakonischer Unternehmenskultur: Beauftragung von Mitarbeitenden in der Diakonie mit dem Diakoniat. 1. Auflage Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Herzberg, F. / Mausner, B. / Snyderman, B. (2017): The Motivation to Work, London, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hofmann, B. (2018): Forschungsprojekt. Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft, Forschungsbericht: Fachhochschule der Diakonie.
- Levitt, T. (1973) The Third Sector: New Tactics for a Responsive Society, New York: AMACOM.
- Millics, H. J. (2016): Caritasunternehmen: Viele Chancen und große Herausforderungen, in: Fritz, A. und Hofmeister, G. (Hrsg.): Attraktiver Arbeitsplatz Caritas: Eine Unternehmenskultur, die hält, was sie verspricht: Lambertus.
- Orlanski, O. (2015): Arbeitsmarkt der sozialen Berufe aus der Perspektive der Caritas. in: neue caritas spezial (2).
- Reiman, J. (2013): The story of purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting legacy, Hoboken, N.J.: Wiley.
- Richtlinie des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland nach Art. 9 Buchst. b Grundordnung: Loyalitätsrichtlinie, URL: <https://www.ekd.de/loyalitaetsrichtlinie.html> (zuletzt abgerufen am: 15/03/2021).
- Rousseau, D. (2001): Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4): 511–41.

- Schröder, A. (2009): Professionalisierung und Nonprofit Leadership, 141–158, in Brink, A. / Eurich, J. (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Statista Research Department (2016): Umfrage in Deutschland zu den wichtigsten politischen und sozialen Werten 2016, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151354/umfrage/meinung-ueber-die-wichtigsten-werte/#professional> (zuletzt abgerufen am: 25/01/2021).
- Tversky, A. / Kahneman, D. (1981): The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, Science 211(4481): 453–58.
- Wieland, J. (2014): Governance Ethics: Global Value Creation, Economic Organization and Normativity, Vol. 48. Cham, s.l.: Springer International Publishing.

Autorenliste

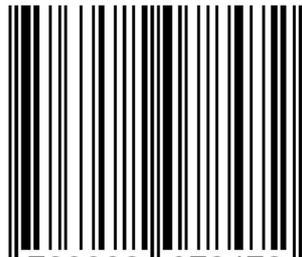
- Albert**, Paulina; Jg. 1999; Beschäftigung: Studentin; Letzter Abschluss: Allgemeine Hochschulreife.
- Falter**, Hannah; Jg. 1999; Beschäftigung: Studentin; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.
- Haker**, Milan; Jg. 1998; Beschäftigung: Student; Letzter Abschluss: Allgemeine Hochschulreife.
- Hereth**, Victor; Jg. 1998; Beschäftigung: Student; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics & Politics (B.A.) Universität Bayreuth & Prag.
- Hesse**, Markus; Jg. 1997; Beschäftigung: Online-Marketing-Berater; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.
- Klein**, Silvia; Jg. 1998; Beschäftigung: Studentin; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.
- Kradisch**, Anton; Jg. 1998; Beschäftigung: Trainee im OECD Berlin Centre; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.
- Kunkel**, Celia; Jg. 1998; Beschäftigung: Studentin; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.
- Mittag**, Nadja; Jg. 1995; Beschäftigung: Studentin; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.
- Richarz**, Jonas; Jg. 1999; Beschäftigung: Student; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.
- Schneider**, Leander; Jg. 1998; Beschäftigung: Junior Berater, Coach und Prozessbegleiter; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.
- Schorn**, Laura; Jg. 1999; Beschäftigung: Projektmanagerin Strategische Unternehmensentwicklung; Letzter Abschluss: Philosophy & Economics (B.A.) Universität Bayreuth.

"Die Kooperation mit dem ThinkTank-Team war sehr bereichernd. Dieser externe Blick hilft uns dabei, unsere Stärken zu identifizieren aber auch Verbesserungsbereiche aufzudecken. So haben die frischen Ideen der Studierenden nicht nur unser Managementteam, sondern auch unsere Mitarbeitenden dazu motiviert, gemeinsam innovative Ansätze für eine nachhaltige soziale Wirkung zu erarbeiten."

Ina Strickstock, Vorständin Diakoneo

RE • THINK

ISBN 978-3-9820784-7-2



9 783982 078472