

***Qualitätsentwicklung in der Diakonie –  
Leitbild, System und Qualitätskultur  
in dynamischer Wechselwirkung***

vorgelegt von  
**Paul Gerhardt Hanselmann**

bei  
**Professor Dr.Heinz Schmidt**  
**Professorin Dr.Christiane Schiersmann**

zur Erlangung des akademischen Grades Dr.phil. an der  
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Oktober 2005

Paul Gerhardt Hanselmann  
Im Sämann 19  
71334 Waiblingen  
Pghanselmann@aol.com

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Vorhaben, Anlass und Ziel.....</b>	<b>4</b>
1.1 Die Ausgangslage .....	4
1.2 Das Erkenntnisinteresse .....	5
1.3 Ziel, Anspruch und Relevanz der Untersuchung .....	6
1.4 Methodisches Setting des Forschungsprojekts.....	8
1.5 Evaluation und Wirkungsradius - Folgerungen und Empfehlungen für Unternehmenspraxis und Wissenschaft.....	9
<b>2 Plädoyer gegen Unkultur, Chaos und Orientierungsverlust. Eine aktuelle Interpretation zu Dietrich Bonhoeffers Aufsatz "Qualitätsgefühle" aus dem Jahr 1942.....</b>	<b>10</b>
2.1 Qualitäten ergänzen einander.....	10
2.2 Respekt und menschliche Distanzen.....	11
2.3 Ordnung auf Grund von Qualität - Kultur und Maß.....	12
<b>3 Qualitätskultur - ein neues Entwicklungskonzept.....</b>	<b>14</b>
3.1 Die veränderte Herangehens- und Sichtweise.....	14
3.1.1 Das Verhängnis unserer Kultur.....	14
3.1.2 "Appreciative Inquiry" und Kulturbildung.....	14
3.2 Zur Bedeutung des Kulturbegriffs für die Diakonie.....	16
3.3 Merkmale für Kultur - Schichten und "Schalen" einer Qualitätskultur.....	19
3.3.1 Kulturmerkmale der Organisation nach Gareth Morgan.....	19
3.3.2 Kulturmerkmale der Organisation nach Geert Hofstede.....	20
3.3.3 Kulturmerkmale der Organisation nach Edgar H. Schein.....	23
3.3.4 Kulturmerkmale der Organisation nach Johannes Rüegg-Stürm.....	25
3.3.5 Hierarchiemodell: Schichten und "Schalen" einer Qualitätskultur in der Diakonie.....	27
3.4 Kultur als Konflikt- und Sprengstoff.....	31
3.5 Die besondere Qualitätskultur: Der "Geist des Hauses".....	35
3.6 "Diakonische Qualitätskultur" - eine Annäherung.....	39
3.6.1 Wertesystem einer diakonischen Qualitätskultur.....	39
3.6.2 Der "Kreis diakonischer Wertepinzipien".....	41
3.7 "In-Kultur-Nehmen": Entwicklung, Lernen und Veränderung als Determinanten für eine Qualitätskultur in der Diakonie.....	52
3.7.1 Emergente Wandlungsprozesse.....	53
3.7.2 Intentionaler, gezielter Wandel.....	54
3.7.3 Wandel durch kulturellen Austausch und Integration.....	54
3.7.4 Kulturelle Konflikte.....	55
3.7.5 Entwicklungsfähigkeit, Lernwillen, Veränderungsbereitschaft.....	56
3.7.6 Hybridisierung von Kultur vs. Kultivieren.....	56
3.8 "Haltung", Vision und Motivation als Determinanten einer Qualitätskultur in der Diakonie.....	57
3.9 Führungsgrundsätze und Führungshandeln als weitere Determinante für Qualitätskultur.....	64
3.9.1 Zum Zusammenhang von Führungskultur und Sinnstiftung durch Führungskräfte.....	64
3.9.2 Eine Kultur stiftet Sinn.....	66
3.9.3 (Un-)Möglichkeit einer Steuerung von Kulturentwicklung.....	68
3.9.4 Führung nach EFQM und "Transformationale Führung".....	71
<b>4 Leitbilder, Wirkungen und Wirklichkeiten.....</b>	<b>74</b>
4.1 Das Leitbild als Entwicklungsprozess.....	76
4.2 Ein Beispiel für Umsetzung und Wirkung des Leitbilds.....	77
4.3 Thesen.....	84
<b>5 Qualitätskultur durch Qualitätsmanagement-Systeme.....</b>	<b>85</b>
5.1 Zugänge zum Qualitätsmanagement: Begriffe, Verständnisse, Geschichte.....	87
5.2 Zugänge aus der Praxis sozialer Arbeit und "Systemprinzipien" sozialen Qualitätsmanagements.....	96
5.3 Qualität als System.....	102
5.4 Das Konzept systematischer Erneuerung und Entwicklung: Beharrlichkeit, Resistenz, Aufbruch, Ständige Verbesserung.....	114
5.5 Qualitätsmanagement - Quo Vadis?.....	117
<b>6 Untersuchung zu Einflussfaktoren im Wirkungsdreieck von Leitbild, System und Kultur.....</b>	<b>120</b>
6.1 Zweck der Befragung.....	122
6.2 Operationalisierung der Untersuchungsfragestellung.....	122
6.3 Zielgruppe und Motivation.....	124

6.4	Entscheidung über die Art der Befragung.....	124
6.5	Entwicklung des Befragungsinstruments.....	126
6.6	Pretest, Durchführung der Befragung, Datenanalyse und Ergebnisse.....	132
<b>7</b>	<b>Ergebnisse der Untersuchung als Wegweiser für eine bewusstere Gestaltung der Qualitätskultur in der Diakonie.....</b>	<b>134</b>
7.1	Ergebnisse der Einzelinterviews und -befragungen.....	134
7.1.1	Das Diakoniewerk als Träger der Behinderten-, Jugend-, Alten- und Gefährdetenhilfe.....	134
7.1.2	Der diakonische Landesverband.....	144
7.1.3	Das örtliche Diakonische Werk.....	152
7.1.4	Die diakonische Einrichtung der Altenhilfe.....	158
7.1.5	Das diakonische Fort- und Weiterbildungsinstitut.....	165
7.1.6	Die diakonische Einrichtung der Behindertenhilfe.....	173
7.1.7	Der evangelische Kindergarten.....	181
7.1.8	Die evangelische Schule.....	186
7.1.9	Das evangelische Krankenhaus.....	192
7.2	Ein Workshop diakonischer Jugendhilfe als Indikator für die Nutzbarkeit praktischer Kulturforschung in der Diakonie.....	196
7.3	Ergebnisse der Untersuchung in ihrer Aussagekraft als Trends, Tendenzen und Annäherungswerte für eine diakonische Qualitätskultur.....	202
7.3.1	System- und Werteprinzipien im Rankingversuch.....	202
7.3.2	Kulturmerkmal "Rituale".....	205
7.3.3	Kulturmerkmal "Verkörperungen und Leitfiguren".....	207
7.3.4	Kulturmerkmal "Symbole".....	208
7.3.5	Kulturmerkmal "Gewohnheitsmuster".....	209
7.3.6	Anmerkungen zu Interdependenzen der Einflussfaktorenanalyse.....	210
7.3.7	Bemerkenswerte Leitbildaussagen und ihre Umsetzung.....	212
<b>8</b>	<b>Systemveränderung und Kulturwandel als Qualitätsentwicklung in der Diakonie.....</b>	<b>216</b>
8.1	Konklusionen I: Qualitätskultur, System und Leitbild als integriertes Konzept der Zukunft.....	216
8.2	Konklusionen II: Organisationale Kernkompetenzen für Entwicklung und Wandel in sozialen Organisationen.....	219
8.3	Konklusionen III: Die Vertrauens-Trias als Erklärungsmodell für Systemveränderung und Kulturwandel.....	230
8.4	Konklusionen IV: Rituale als Bindeglieder von System und Kultur.....	236
8.4.1	Definitorische Annäherungen und Relevanzen des Ritualbegriffs für soziale Organisationen.....	237
8.4.2	Rituale als bewusst gestaltete Übergänge.....	242
8.4.3	Wandel und Entwicklung diakonischer Einrichtungen als gestaltete Rituale.....	246
<b>9</b>	<b>Wirkungen, Provokationen, Ausblicke.....</b>	<b>250</b>
9.1	Leitbilder stärken diakonische Qualitäten: Handeln, Kommunikation, Systematik und Kreativität.....	250
9.1.1	Von der Haltung zum Handeln: Qualität "Handeln in der Diakonie".....	251
9.1.2	Kommunizieren als Bedingung für Kulturwandel und Systemveränderung: Qualität "Kommunikation in der Diakonie".....	253
9.1.3	Systematisch und methodisch gekonnte Intervention: Qualität "Systematik in der Diakonie".....	254
9.1.4	Das Erwartete durch das Unerwartete bereichern: Qualität "Kreativität in der Diakonie".....	255
9.2	Qualitätsmanagement-Systeme fördern diakonische Qualitätskulturen.....	256
9.2.1	"Kommunikationskultur" als Ergebnis des QM-Prozesses.....	257
9.2.2	"Kultur des Vertrauens" als Ergebnis des QM-Prozesses.....	258
9.2.3	"Kultur der Wertschätzung" als Ergebnis des QM-Prozesses.....	259
9.2.4	"Kultur gestalteter Räume" als Ergebnis des QM-Prozesses.....	260
9.3	Diakonische Kulturen ermöglichen Qualität und fördern Qualitätsmanagement-Systeme.....	262
9.3.1	Diakonische Qualitätskultur als dynamische Organisationsentwicklung.....	262
9.3.2	Zusammenbruch oder Aufbruch diakonischer Kulturen durch QM - Systeme.....	265
9.3.3	Ausblick auf eine diakonische Qualitätskultur der Zukunft: Disziplin, Vielfalt, Sinnlichkeit.....	269
<b>10</b>	<b>Literaturnachweis.....</b>	<b>271</b>

# 1. Vorhaben, Anlass und Ziel

## 1.1 Die Ausgangslage

---

„Wenn ich noch einmal mit der Einigung Europas beginnen würde, würde ich mit der Kultur, nicht mit der Wirtschaft beginnen.“<sup>1</sup> (Jean Monet). Gleiches ließe sich analog für die Einführung systematischen Qualitätsmanagements in Unternehmen der Diakonie in Deutschland sagen, sind doch die angewandten QM – Instrumente und – Konzepte häufig ohne ausreichende Berücksichtigung der kulturellen Gegebenheiten und zu oft sogar ohne Bindung zu Leitbildern und Leitlinien zum Einsatz gekommen. Motiviert durch die Notwendigkeit eines schnellen Reflexes auf äußere Anforderungen – insbesondere auf gesetzlichen Druck durch die Forderung von Qualitätsentwicklungs- und –sicherungsnachweisen in den Sozialgesetzbüchern – entstanden vielerorts QM – Systeme, die sich bestenfalls als Systeme umfassenden Prozessmanagements auszeichnen: routinenbezogen, absichernd, regelnd. Die damit gewonnenen Fortschritte mit Blick auf ein Mehr an Kunden- und Ergebnisorientierung, an Systematik in sozialen Handlungsfeldern, an Sicherheit für professionelles Handeln der Mitarbeitenden in der Diakonie sind unbestritten und heute nicht mehr wegzudenken. Nur: Die „Seele“ der Organisationen kam oft nicht nach. Zwar sind praxisvereinfachende Verfahren und Vereinbarungen zu komplexen und komplizierten Abläufen, Verantwortungs- und Wirkungsgeflechten in den Unternehmen entstanden, mit dem Ziel, besser als zuvor Qualitäten zu gewährleisten und das Arbeiten an ständigen Qualitätsverbesserungen verbindlich zu verankern. Das ist vielfach erst einmal gelungen, aber für ein umfassendes Qualitätsverständnis gerade diakonischer Dienste und Leistungen völlig unzureichend. Denn Qualität in der Diakonie ist mehr als Verfahrenssicherheit und Prozessoptimierung.

Wurde ein systematisches Qualitätsmanagement in diakonischen Unternehmen zum einen als Wegweiser in der Alltagsorientierung, zur sachlichen und „emotionslosen“ Qualitätsdarlegung unentbehrlich, so blieb andererseits die gründliche Auseinandersetzung mit Faktoren wie „diakoniespezifische Kultur“, „Antriebskräfte diakonischen Engagements“, und vor allem mit den gewünschten, aber selten evaluierten interdependenten Wirkungen von Leitbildpostulat, QM – System und Alltagskultur meist auf der Strecke; beziehungsweise ist dort, wo man sich auf den Weg begeben hat, meist noch kein allzu großer Teil der Strecke zurückgelegt. Qualität – als „Beschaffenheit, gemessen an den Bedürfnissen und Erwartungen der Anspruchsgruppen“ (Hans Dieter Seghezzi, der Vater des „integrierten Qualitätsmanagements“, St. Gallen)<sup>2</sup> - hat aber für alle Verantwortlichen, Beteiligten und Betroffenen beide Seiten: Die Seite des strukturierenden Systems, und die Seite der wertegebundenen Kultur. In der vorliegenden Arbeit wird durchgängig deutlich, dass die eine ohne die andere Seite nicht zum Tragen und zur Entfaltung kommt. Vereinfacht könnte ich das interdependente Spannungsfeld auch charakterisieren, indem ich von der eher rationalen Seite (Systemfaktoren) und der eher emotionalen Seite (Kulturfaktoren) einer Organisation spreche. Untersuche ich also die Wirkungszusammenhänge auf der Seite kultureller Faktoren, entdecke ich die Psyche der Organisation und Fragestellungen der „Organisationspsychologie“, ein immerhin in den USA geläufiger Begriff und Wissenschaftszweig. In diesem Kontext herrscht dringender Forschungs-, Diskussions- und Handlungsbedarf. Die vorliegende Studie und Untersuchung leistet dazu erste Beiträge.

---

<sup>1</sup> Monet, zitiert nach Haas/Hanselmann 2005, 463 und 464

<sup>2</sup> Seghezzi 2003, 43

Investitionen in die Entwicklung diakonischer Leitbilder werden mit hohem Personal-, Finanz- und Zeiteinsatz getätigt, meist ohne dass eine aussagekräftige Wirkungsforschung den Ressourceneinsatz auch ausreichend begründen könnte. Leitbilder – so wird häufig gesagt – werden schon ihre Wirkung nicht verfehlen, denn sie zielen auf den „ganzen Menschen“ als Mitarbeiterin<sup>3</sup> oder „Kunden“, sind im Übrigen als Visitenkarte des Unternehmens eh nötig. Wirkungszusammenhänge im Sozialen, in der Arbeit von Menschen mit Menschen, seien nur schwer messbar oder nachzuweisen. Über die Relevanz von Systemen eines nachweislichen Qualitätsmanagements ist nicht zu diskutieren. Der Aufbau solcher gesetzlich geforderter QM – Systeme aber sagt zunächst noch nicht viel aus über deren Wirkung auf die „Qualitäten“ der Alltagskultur in den Einrichtungen. So genannte kulturelle Faktoren, eine Qualitätskultur insgesamt, sind gleichfalls für die Praxis unbestritten. Was jedoch im Einzelnen und in der Gesamtheit den „Humus“<sup>4</sup>, die „Lebendigkeit“<sup>5</sup> und das „Gesicht“ der Organisation spezifisch zu dem machen, was sie im Besonderen ausmacht, bleibt meist irgendwie „im Gefühl“, zwar spürbar, individuell und/oder kollektiv wahrnehmbar, aber eben nicht: nachweisbar, und oft nur schwer beschreibbar. Viele reden von Kultur, aber kaum einer kann präzisieren, was er damit meint. Das muss sich ändern.

## 1.2 Das Erkenntnisinteresse

---

Die ausschlaggebenden Kriterien hinsichtlich der „Qualitätskultur“ lassen sich wesentlich genauer und wenigstens exemplarisch präziser *beschreiben, sichtbar machen* und *bewerten*, als bisher von den beteiligten Disziplinen der Organisationssoziologie, Managementlehre und Sozialwissenschaften meist angenommen. Welches sind diese Kriterien und Merkmale, die gerade die diakonische(n) Qualitätskultur(en) bestimmen und gegenüber anderen Organisationen auszeichnen und abheben? Ich wähle bewusst den Begriff der „Qualitätskultur“ – der in der internationalen praktischen wie wissenschaftlichen Diskussion meist noch ungebrauchlich ist, und bisher einzig bei Hans Dieter Seghezzi herausgestellt wurde -, denn hier lässt sich durch den umfassenden Qualitätsmanagementbezug (einschließlich der „Kunden“- und Ergebnisorientierung) eher vermeiden, dass sich der Blick zu sehr auf das Innenleben des Unternehmens verengt, wie das bei vielen kulturspezifischen Abhandlungen aus der Organisationsentwicklung leider geschehen ist. Um es einfach zu sagen: Diakonie ist seit jeher für die Menschen da, also in erster Linie für Betroffene, Leistungsempfänger, Angewiesene, und eben nicht zuerst für die Mitarbeiterinnen, wenngleich diese in personenbezogenen Dienstleistungen selbstverständlich die Kultur entscheidend (mit-) prägen, und häufig zu „Verkörperungen“ bestimmter Kulturen werden. Es gibt aber durchaus auch Klientinnen, die als „personifizierte Verkörperungen“ bestimmter typischer Kulturmerkmale gelten können<sup>6</sup>.

Die durch Unternehmensleitbilder erzielten Wirkungen und Bindungen nach innen und außen sind ebenfalls genauer zu untersuchen als bisher. „Woher kommen wir? Wer sind wir? Wohin gehen wir?“, nannte Paul Gauguin sein großflächiges Südsee-Werk: Hier zeigt er, was er malend beschreibt. Auch in der diakonischen Arbeit sollte wenigstens zu beschreiben und zu zeigen sein, was Qualität in der Diakonie bedeutet. Wenngleich die Messbarkeit und der quantifizierbare Nachweis zu Bedeutung, Wirkung und Nutzen von Leitbildformulierungen vermutlich stets nur fragmentarisch gelingen wird, so gewinnen dann aber genau diese Fragmente an zusätzlichem Gewicht. Heute sind auf der „Nachweis-Seite“

---

<sup>3</sup> Ich verwende durchgängig entweder die weibliche Form oder eine neutralisierende Endung wie z.B. „Mitarbeitende“. Es sind stets beide Geschlechter gemeint, sofern nicht eigens abweichend markiert.

<sup>4</sup> Kaller-Dietrich, s. 3.1

<sup>5</sup> Erikson, s. 8.2

<sup>6</sup> s. 7.1

von Qualität neben Messgrößen und Kennzahlen immerhin zusätzliche (evaluierbare) Indikatoren und (validierbare) Trends als Annäherungswerte für ein aussagefähiges Verständnis sogenannter „weicher“ Faktoren bekannt, also zum Beispiel auch für Beziehungen, Abhängigkeiten, Wechselwirkungen, Verhaltensmuster, Überzeugungen und Wertungen<sup>7</sup>. Diese können für den Anspruch meines Erkenntnisinteresses genutzt und methodisch eingesetzt werden. Das ist bislang nur selten geschehen und gelungen.

Ob und wie Leitbildaussagen und der Aufbau von QM – Systemen nachweislich die Kulturen in diakonischen Einrichtungen prägen oder geprägt haben, ob und wie die kulturellen Gegebenheiten und Entwicklungen ihrerseits Einfluss auf die Leitbildentwicklung und das QM – System nehmen oder genommen haben: Bestimmende Wechselwirkungen sind erst selten bekannt geworden. Hier setzt das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung an. „Alles Fertige wird angestaunt, alles Werdende wird unterschätzt“ (Friedrich Nietzsche): Dies beherzigend wird es im angestrebten Ergebnis dieser Arbeit nicht um „fertige“, abschließende Wahrheiten gehen, sondern um das Erkennen der wirkenden Dynamiken, mit dem Ziel, schließlich wiederum dynamisch auf notwendige Entwicklungen und Verbesserungen für Diakonie und ihre Einrichtungen einzuwirken. Es darf an dieser Stelle nicht ausbleiben, das Wesen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung in seinen Gestaltungen als Veränderung und/oder Wandel genauer zu betrachten. Dies soll auf der Grundlage und nach Auswertung der Ergebnisse der methodischen Untersuchung im Kontext von Konklusionen zu Systemveränderung und Kulturwandel geschehen. Zugrunde liegen analytische, zielorientierte und systematisierende Ansätze, besonders aber die für organisationale Zusammenhänge und (auch) emergente Entwicklungen geeigneten systemisch-konstruktivistischen Zugänge, Gesetzmäßigkeiten und Provokationen.

### **1.3 Ziel, Anspruch und Relevanz der Untersuchung**

---

Im angestrebten Ergebnis werden maßgebende Indikatoren für praxisrelevante und wirksame Leitbildaussagen benannt. Leitbildaussagen werden an Beispielen auf ihre Umsetzung hin geprüft und in ihrem jeweiligen, auf die Einrichtung bezogenen Kontext verstanden. Empfehlenswerte Vorgehensweisen für die Entwicklung oder Revision von Leitbildern sind exemplarisch zu formulieren. Die entscheidenden Kriterien, Einfluss- und Wirkungsfaktoren für Qualitätskultur(en) diakonischer Unternehmen können ansatzweise – im Sinne einer Rangordnung – beschrieben, sichtbar gemacht und ansatzweise bewertet werden. Diakonische Prägungen sind herauszustellen. Nicht beabsichtigt aber ist ein „Werte-Ranking“ für Diakonie als Ganzes; hier ist Respekt vor der diakonischen Vielfalt, die selbst bereits ein diakonisches Werteprinzip darstellt<sup>8</sup>, und der unternehmerischen Autonomie bzgl. der historischen Entwicklung oft völlig unvergleichbarer Einrichtungen angebracht. Immerhin zeigen Kulturen als Gestaltungsfelder zwischen Tradition und Innovation diakonische Profilierung an. Empfehlenswerte Interventionen zur Einflussnahme auf kulturelle Gegebenheiten – als Hinweise zur Organisationsentwicklung – sind zu extrahieren. Wechselwirkungen zwischen Mission und Vision diakonischer Unternehmen einerseits und „Alltagsqualität(en)“ andererseits können dargestellt und exemplarisch nachvollzogen werden, ob als kausal determinierte Wirkungskette oder als zirkulär interdependenter Wirkungszusammenhang. Gleichsam als Bindeglied zwischen Leitbild und Alltagskultur sind die Erfahrungen und Auswirkungen beim Aufbau von QM – Systemen genauer zu untersuchen, eben im Sinne einer Wirkungsfaktorenanalyse, die die interdependenten Abhängigkeiten der Faktoren Leitbild, System, Kultur sichtbar macht. Hilfreich ist das in der Organisationsentwicklung geläufige Bild des „Mobiles“ eines Diagnosekompasses, das zeigen kann, welche

---

<sup>7</sup> vgl. dazu Rüegg-Stürm in 3.3.4 und 3.9.2

<sup>8</sup> s. 3.6

Faktoren in Bewegung geraten, wenn an einer bedeutsamen Stelle des „Mobiles“ Bewegung entsteht.

Eine der Ausgangsthesen lautet: „Gepflegte“ Qualitätskulturen – also geförderte, ermöglichte, erzielte Diakoniekulturen – spiegeln die in Leitbildern dargestellten Grundüberzeugungen und Orientierungen wieder. Über die Zukunft (auch) diakonischer Unternehmen und Angebote werden schließlich „weiche“ Faktoren wesentlich (mit-) entscheiden wie: Mission, Vision, Ethik, Identifikation, Motivation, Qualifikation<sup>9</sup>. Als zusätzlich ausschlaggebend kommen so genannte Kernkompetenzen sozialer Organisationen<sup>10</sup> hinzu, die durch die provozierende Adaption des Eriksonschen Lebensphasenmodells (und weiterer, neuer wissenschaftlicher Befunde) für organisationale Kontexte gewonnen werden können. Schließlich beurteilen die „Kunden“ und Partner als Empfänger und/oder Mitgestaltende der Dienstleistungen die Qualitäten der Angebote nur teilweise nach dem fachlichen Niveau. Mindestens ebenso ausschlaggebend für ihre Einschätzung sind die von ihnen erlebte Kultur und die erlebte Haltung der beteiligten Akteure. Dieser Logik folgend wäre dann nicht mehr in erster Linie danach zu fragen: „Wie gut, stimmig, präzise ist ein Leitbild formuliert?“, sondern mehr danach, was Mitarbeitende und „Kunden“ der Diakonie „vom Leitbild verstehen“, was sie darunter verstehen, was davon sie für gelebte Diakonie nutzen und umsetzen, also in der Summe gesagt: Welche Elemente der Leitbildaussagen sie sich zu eigen gemacht und somit als Personen integriert haben, als glaubhaft weitervermitteln, was „Kunden“ und Partnern es bedeutet.

Ein Beispiel: Die bekannte „Schwester Waltraud“ in der diakonischen Behindertenhilfe Nordbayerns etwa war noch vor 30 Jahren eine leitbildhafte Verkörperung von Diakonie als lebendiges Zeugnis für diakonischen Auftrag und diakonisches Engagement. Sie war es als Person, die mit ihrer Haltung und ihrem Verhalten diakonische Qualitätskultur geprägt hat. Sie stand zum Beispiel für: Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Zuwendung, Verständnis, Mut, Handlungsbereitschaft, Sich-Zeit-Nehmen, Aufrichtigkeit usw. Heute – meist ohne das Schwesternmodell – fragen wir in veränderter Weise, doch mit demselben Ziel: In welcher Gestalt tritt die Organisation auf, mit welchem Gesicht? Oder um mit Johann Sebastian Bach zu fragen: Wie steht es um Herz und Mund und Tat und Leben<sup>11</sup>? Was erleben die Menschen mit und in diakonischen Einrichtungen, das sie als spezifisch diakonische Qualität bezeichnen würden, das sie sich für Diakonie entscheiden lässt und das sie an Diakonie bindet? Also um solche und dabei allein um die hier ausschlaggebenden Kriterien und Faktoren für eine diakonische Qualitätskultur wird es gehen. Die Befunde sollen einmünden in einige konkrete Empfehlungen für Qualitäts- und Organisationsentwicklungen, für Unternehmensstrategien und Qualifizierungsmaßnahmen, für Kompetenzprofile und Angebotsprofilierung. Denn die Behauptung liegt nahe, dass die Wirkungsweisen der kulturellen Merkmale häufig viel zu wenig bzw. zu beliebig wahrgenommen und genutzt werden. Es kann sich dabei um korporative Elemente handeln, aber ebenso um von betroffenen oder beteiligten Menschen subjektiv wahrgenommene und bewertete Qualitätsmerkmale.

Ein Anspruch dieser Untersuchung ist somit auch, für die Diskussion einen deutlichen Kontrapunkt zu setzen angesichts einer Konstellation, in der die Frage nach dem diakonischen Profil von den einen oft nur auf theologische Grundlagen der Diakonie zugespitzt wird, was von den anderen dann eilig als realitätsfern und weltfremd abgewertet wird. Von „abschätzig“ und abwertend geführten Diskursen wird ohnehin nicht die Rede sein, son-

---

<sup>9</sup> Wunderer/Dick 2002, 118 und 192 ff.

<sup>10</sup> s. 8.2 und 8.3

<sup>11</sup> Evangelische Kirche in Deutschland 1998

dern von wertschätzenden Erkundungen<sup>12</sup>. Exklusiv diakonische Qualitätsmerkmale<sup>13</sup>, die kulturbestimmend und durchaus marktentscheidend sein können, gilt es – exemplarisch – aus der Perspektive der Beteiligengruppen zu explorieren und zu verifizieren.

## 1.4 Methodisches Setting des Forschungsprojekts

---

Vorweg: Die Kunst liegt nicht darin, die komplexe und teils komplizierte Materie um weitere, zusätzlich bedeutende Aspekte zu bereichern, denn das wird für praxistaugliche Empfehlungen und Konsequenzen nicht hilfreich sein. Andererseits dienen ebenso wenig vor-schnelle Simplifizierungen und Trivialisierungen der Bedeutung und dem Anspruch der Untersuchung. Methodisch leitend ist damit als oberstes Ziel rasch ausgemacht die *Reduzierung auf Wesentliches*, aber eben auch in der Weise, dass Wesentliches nicht der Auswahl des methodischen Settings zum Opfer und zugleich wegfällt.

Nach der unverzichtbaren Einschätzung zu wichtigen vorliegenden Befunden in Wissenschaft und Praxis soll die Chance für eine *exklusive, wenngleich noch nicht repräsentative Studie* zu *Leitbildern, QM – Systemen und Qualitätskulturen* in deren Wechselwirkungen genutzt werden, die das Absolventinnennetzwerk der Diakonischen Akademie Deutschland (DAD) bietet. Im Rahmen leitfadengestützter Interviews – auf der Grundlage eines schriftlichen Befragungsinstruments – werden ausgewählte Führungskräfte und Qualitätsmanagement-Beauftragte aus einem andeutungsweise repräsentativen Querschnitt diakonischer Einrichtungen zu einer Bewertung folgender Fragestellungen kommen:

*Gelebte Leitbilder, lebendige Diakonie?* Zu fragen ist nach: Feststellungen zu wenigen, entscheidenden Leitbildaussagen, nach Indikatoren für das „gelebte“ Leitbild anhand von Beispielen, nach richtungsweisenden Trends im Hinblick auf die Wirkung des Leitbilds in der Praxis. Wie wirkt das Leitbild sich auf das organisationsangepasste Qualitätsmanagement, wie auf die Qualitätskultur aus?

*Qualitätsmanagement als systematische Verbindung von Leitbild und er-, gelebter Qualitätskultur?* Zu fragen ist: Was bewirken das QM – System und seine wichtigsten Anteile hinsichtlich Leitbildumsetzung und Kulturentwicklung?

*Qualitätsrelevante kulturelle Kriterien und Einflussfaktoren für gelingende Diakonie?* Zu fragen ist nach: Benennung einiger weniger, aber der zentralen Kulturmerkmale, emporgehoben aus der Fülle unspezifischer „emotionaler“ Wahrnehmungen, -empfindungen und -bewertungen, sowie Indikatoren für die Wirkungsweise dieser Kulturmerkmale für gelebte Diakonie.

*Qualitätskultur, QM – System und Leitbild in dynamischer Wechselwirkung?* Zu fragen ist nach: Interdependente Prägungen und Einflüsse auf initiierte und emergente (Weiter-) Entwicklung, nach der Ableitung diakoniespezifischer und bedarfsorientierter Qualitätsziele.

Neben der Entwicklung eines zwar kurzen, aber doch aussagekräftigen schriftlichen Befragungsinstruments kommen vertiefende teilstandardisierte Interviews sowie systematisierende Methoden aus Qualitäts- und Organisationsentwicklung zum Einsatz - insbesondere Einflussfaktorenanalyse und Ziel- und Indikatorenformulierung -, um Wirkungszusammenhänge und -muster qualifiziert darstellen zu können. Es findet somit eine Kombination einer standardisierten quantitativen Befragung mit einer strukturierten, persönlichen Interviewmethode statt. Empfohlen ist eine solche oder ähnliche Untersuchungsmethode in der qualitativen Sozialforschung stets dann, „wenn keine klaren Effizienzkriterien aufzustellen sind und wenn die Veränderungen in einem komplexen, sich verändernden Praxisfeld stattfinden“<sup>14</sup>. Also selbst wenn dem Autor die Fragestellungen, die definatorische Prägnanz der Schlüsselbegriffe (z.B. der Kulturbegriff) „klar“ sind – im Sinne von *Eindeu-*

---

<sup>12</sup> s. 3.1 zur Methode „Appreciative Inquiry“ nach Bronsen/Maleh

<sup>13</sup> Haas in Diakonisches Werk der EKD 2000

<sup>14</sup> Mayring 2002, 68

*tigkeit, Verständlichkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit* – ist bei diesem Forschungsprojekt keineswegs zu gewährleisten, dass die Befragten überhaupt „in dieselbe Richtung“ denken, gleiche Explorationsinteressen verfolgen wie der Fragesteller sowie bzgl. der auf die Schlüsselbegriffe vorgenommenen „Komplexitätsreduktionen“ dem Autor zustimmen und folgen wollen. Es liegt also *nicht* im Interesse und in der Absicht dieser Untersuchung, Präjudizierungen vorzunehmen, wenngleich dies durch die Auswahl der Fragestellungen im Interviewleitfaden ohnehin nicht gänzlich zu vermeiden sein wird. Der Forschungsansatz riskiert Überraschungen, und fordert unerwartete Ergebnisse heraus. Die Entscheidung zu Auswahl und Einsatz der Befragungsmethode erfolgt erst nach Durchführung eines „Pretests“ und das methodische Vorgehen orientiert sich auch sonst stark an den Empfehlungen der internationalen Evaluationsforschung<sup>15</sup>.

## 1.5 Evaluation und Wirkungsradius – Folgerungen und Empfehlungen für Unternehmenspraxis und Wissenschaft

---

Die Evaluation der Untersuchungsergebnisse wird in komprimierter Weise sowohl in der vorliegenden Arbeit zusammengefasst, als auch direkt und innerhalb von drei Monaten an die Befragten zurückgegeben. Sie zielt auf die weiterführende Diskussion und Aushandlung der *Standards und Orientierungspunkte* einer lebendigen Qualitätskultur in diakonischen Unternehmen in Deutschland. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen insofern für eine *bewusste Gestaltung der Qualitätskultur* in der Diakonie genutzt werden können. Aus diesen Ergebnissen sind erste Empfehlungen für diakonische Strategiebildung, für die Formulierung kulturbezogener Qualitätsziele und für innovative Maßnahmenpakete für Kulturentwicklung abzuleiten. Und noch weit darüber hinaus soll ein profunderes Verständnis für *kulturellen Wandel* und die Wandlungsfähigkeit diakonischer Organisationen überhaupt gefördert werden, indem ich abschließend mehrere abzuleitende „Konklusionen“ behandeln werde, die den Blick der Diakonie auf bislang unzureichend wahrgenommene System- und Kulturkonstituenten lenken und für diese öffnen und weiten.

Die Untersuchung bleibt auf Diakonie begrenzt mit dem Ziel, Beiträge zur diakonischen Profilbildung zu leisten, wenngleich ein Teil der Fragestellungen und Befunde keine „exklusiv“ diakonischen Merkmale aufweist und insofern für andere soziale Dienstleistungsorganisationen in ähnlicher oder zu adaptierender Form gilt. Die Ergebnisse sind für konkretisierte Vorschläge zur Qualitätsentwicklung diakonischer Unternehmen soweit auszuwerten, dass diese daraus direkt Handreichungen, Konzepte und Interventionen für ihre diakonische Kulturentwicklung gewinnen können. Die Untersuchung dient zusätzlich einem intensivierten Dialog von Wissenschaft und Praxis in der Diakonie und will Anregungen für anschlussfähige, weitere Handlungsforschungen im Spektrum von Kultur, Leitbild und Qualität geben.

Was meine eigene kulturelle Eingebundenheit angeht, berufe ich mich gern auf die von Mahatma Gandhi<sup>16</sup> ausgerufenen Prinzipien der *Wahrhaftigkeit*, der *Gerechtigkeit* und der *Gewaltlosigkeit*, wenngleich mir bewusst ist, dass die hier vorgelegten Beiträge bestenfalls annäherungsweise für sich in Anspruch nehmen können, Beiträge auf dem Weg zu einer höheren Form der Wahrhaftigkeit und Gerechtigkeit zu sein, keinesfalls aber mehr. Sämtliche Aspekte, die hier durch thematische Erarbeitungen, durch die Untersuchungsfragen und durch abschließende Konklusionen aufgenommen sind, dienen vor allem dem *Dialog* und weiterführenden Diskursen. *Belehrungen* sind in keiner Weise beabsichtigt. Nach Hanns-

---

<sup>15</sup> s. dazu u.a. Heiner 1996

<sup>16</sup> vgl. 8.2

Stephan Haas<sup>17</sup> sei Nathan Söderblom, der frühere schwedische Bischof, mit seiner bekannten Aussage zitiert: „*Lehre trennt, Dienst eint.*“ Was der lutherische Bischof von Uppsala einst für noch erheblich komplexere kirchliche Diskurse und Verständigungsansprüche formulierte, soll hier als Argument gegen jede Form der Belehrung durch Theoriebildung genutzt werden. „Was eint, ist das Tun“, formulierte wiederum Söderblom. Ganz dieses Erkenntnis folgend, sollen sich aus den vorliegenden Befunden in möglichst vielfältiger Weise Ansatzpunkte für diakonisches Handeln ableiten lassen.

## 2. Plädoyer gegen Unkultur, Chaos und Orientierungsverlust: Eine aktuelle Interpretation zu Dietrich Bonhoeffers Aufsatz „Qualitätsgefühle“ aus dem Jahr 1942

*Kultur* tritt stets gegen den Wildwuchs von Unkultur an. *Systeme* des Qualitätsmanagements stellen sich immer gegen Beliebigkeit, Willkür und Chaos. *Leitbilder* stehen gegen Orientierungs- und Sinnlosigkeit. Diese auf den ersten Blick nur plakative These ist von grundlegender Bedeutung für Diakonie und für die Menschen als Empfänger und Gestalter diakonischer Dienste und Leistungen, in ihrer Angewiesenheit, Abhängigkeit, Not, jedoch auch mit ihren Potenzialen und Ressourcen. Denn was die Betroffenen als notwendende und qualitative Unterstützung, Begleitung und Hilfestellung erfahren, ist in keinem Fall „neutral“. Kultur kennt keine Neutralität. Um es zuzuspitzen: Es gibt keine „Nicht-Kultur“, kein „Nicht-System“, kein „Nicht-Leitbild“. Vielmehr herrschen überall da, wo die Trias von Kultur, System und Leitbild nicht gepflegt und spezifiziert wird, andere, bestimmende Kulturmerkmale, Verhältnisse und Orientierungen: Nur eben häufig solche mit oft verheerenden Auswirkungen für die beteiligten und betroffenen Menschen. Wenn also im Folgenden das Augenmerk auf wirkliche „Qualitätskulturen“, auf effektive, nützliche QM-Systeme und auf bewusst diakonische Leitbilder gerichtet wird, so darf die Schattenseite verderblicher Unkulturen und geduldeten Missstände nicht vergessen werden. Es ist nicht zu unterschätzen, welche desaströse, menschenverachtende Wirkungen sich auch in sozialen Organisationen entwickeln können, wenn sich auf dem Nährboden orientierungs-, sinnlosen und wildwüchsig unsystematischen Handelns in sozialer Arbeit gezüchtete oder zugelassene Formen von Unkulturen bilden. Ein wesentliches Ziel und Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung insgesamt ist das Herausstellen der besonderen Chancen in der Wechselwirkung von *Qualitätskulturen, Systemen, Leitbildern* für gelingende Qualitätsentwicklung in der Diakonie, und nicht in erster Linie das Aufspüren der Schattenseiten, Schwachstellen und Defizite. Jedoch: Wie Frieden nicht ohne Gewalt zu denken ist, kann es keine Qualitätskultur ohne ihren Gegensatz geben.

### 2.1 Qualitäten ergänzen einander

---

Im Rückgriff auf Dietrich Bonhoeffers eindrückliche Erörterung „Qualitätsgefühle“<sup>18</sup> - geschrieben in schrecklicher Zeit - will ich einleitend diese These begründen und zugleich zeigen, dass Bonhoeffers Gedanken weiterhin als Ausgangspunkt aktueller Ansätze für Qualitätsentwicklungen in der Diakonie von allergrößter Relevanz sind. Ich beginne mit dem Kernsatz, den Dietrich Bonhoeffer an den Schluss seines Textes gestellt hat: „*Quantitäten machen einander den Raum streitig, Qualitäten ergänzen einander.*“ Fragen wir heute nach Qualität in sozialen Begegnungen, die ja das Wesentliche diakonischen Handelns und Lernens ausmachen, denken wir erst in zweiter Linie an die Produkt- oder Dienstleistungsqualität,

---

<sup>17</sup> Haas 2005

<sup>18</sup> Bonhoeffer Ende 1942 in ders. 2000, 73

wie diese später genauer definiert und gewürdigt wird. Als erstes sehen wir auf die Qualitäten der beteiligten Menschen, etwa auf die Kompetenzen und Haltungen der professionellen Akteure, aber auch auf die Potenziale, Stärken und Ressourcen derjenigen betroffenen Menschen, die diakonische Leistungen in Anspruch nehmen. Nach christlichem Grundverständnis ist jede und jeder in irgendeiner Weise befähigt *und* behindert, stark *und* schwach, helfend *und* auf Hilfe angewiesen. Die *Haltung* der Menschen, die sich in der Diakonie begegnen, sollte also durchgängig geprägt sein vom *Respekt* vor den Qualitäten des anderen, gerade dann, wenn er anders ist. Lebendig wird das Zusammenleben, wenn sich die verschiedenen Qualitäten ergänzen. Soziale Wirklichkeit wird rau, verödet und wird für Benachteiligte dann grausam, wenn die Quantitäten um ihre Räume streiten und der vermeintlich Stärkere das Feld dominiert. Die Aussage: „Qualitäten ergänzen einander“, stellt somit bereits ein erstes Prüfkriterium, einen ersten Indikator für die Frage nach gelebter Qualitätskultur dar.

## 2.2 Respekt und menschliche Distanzen

---

Ein zweiter Hinweis Bonhoeffers zielt auf die Bedeutung von menschlichen *Distanzen* als Notwendigkeit für Qualitätserlebnisse.

„Wenn wir nicht den Mut haben, wieder ein echtes Gefühl für menschliche Distanzen aufzurichten und darum persönlich zu kämpfen, dann kommen wir in einer Anarchie menschlicher Werte um. Die Frechheit, die ihr Wesen in der Missachtung aller menschlichen Distanzen hat, ist ebenso sehr das Charakteristikum des Pöbels, wie die innere Unsicherheit, das Feilschen und Buhlen um die Gunst des Frechen, das Sichgemeinmachen mit dem Pöbel der Weg zur eigenen Verpöbelung ist. Wenn man nicht mehr weiß, was man sich und anderen schuldig ist, wo das Gefühl für menschliche Qualität und die Kraft, Distanz zu halten, erlischt, dort ist das Chaos vor der Tür“<sup>19</sup>.

Eine respektvolle Haltung drückt sich auch aus in der Fähigkeit, bewusst Distanzen aufrechtzuerhalten. Die von Bonhoeffer 1942 festgestellte „Verpöbelung“ der Menschen als Merkmal des Faschismus und seiner Menschenverächtlichkeit bedarf keiner Erläuterung. Für den Transfer auf die heutige Zeit und auf Verhältnisse in diakonischen Einrichtungen immerhin, bleibt der Hinweis eine Warnung vor allzu großer Gleichmacherei, vor Standardisierungen und Normierungen, da wo es um menschliche Verantwortung und Menschen insgesamt geht. Es macht also einen enormen Unterschied, ob in einem Qualitätsmanagement-System Prozesse im Sinne von Routinen und handlungsleitenden „Geländern“ geregelt und standardisiert werden, als Mindestgewährleistung und Anspruch auf wenigstens gleiche Behandlung. Oder ob Menschen sich gleich machen, in der Haltung, im Verhalten, in Beziehungen. Dies widerspräche grundlegend dem christlichen Menschenbild der Einmaligkeit jedes Menschen. Denn: „Gott liebt den Menschen. Gott liebt die Welt. Nicht einen Idealmenschen, sondern den Menschen, wie er ist, nicht eine Idealwelt, sondern die wirkliche Welt“<sup>20</sup>. Die Einmaligkeit des von Gott geliebten Menschen meint also auch den Respekt voreinander, vor dem Fremden und dem Anderen, und fordert das Wahren von Distanzen als eine der Voraussetzungen für die Qualität der Beziehungen. Denken wir heute über griffige Konzepte eines „Corporate Design“ in der Diakonie nach, bleibt doch die Individualität der Beteiligten in ihrem Wesen und ihrer Haltung prägend für das Gesicht und die Gestaltungen der Diakonie. Die vielen Einmaligkeiten erst machen die lebendige Vielfalt diakonischer Einrichtungen aus mit dem Ergebnis, dass Betroffene hier „menschliche Landschaften“ vorfinden, mit vielfältigen Beziehungsangeboten und in gewisser Weise mit Wunsch- und Wahlrecht, wem sie Vertrauen schenken wollen und wem nicht. Für Leitbild-, System- und

---

<sup>19</sup> Bonhoeffer 2000, 71 ff.

<sup>20</sup> Bonhoeffer 2000, 77

Kulturentwicklung ist demnach das gemeinsame Ringen um Leitlinien, Regeln, Rituale, Routinen usw. unverzichtbar; nur lassen sich diakonische Mitarbeiterinnen eben nicht „gleichschalten“ und in einen Normen-„Dress“ zwingen. Für Diakonie und soziale Arbeit insgesamt wäre die Vorstellung unerträglich, dass alle alles in gleicher Weise tun. Die von Bonhoeffer angemahnte menschliche Distanz kann uns somit zur wertvollen Parabel für *Vielfalt statt Beliebigkeit* und zum Erkennen der Chancen und Potenziale - die genau darin liegen, Angebote durch ein Prisma sich ergänzender, aber unterschiedlicher Kompetenzen zu bieten – werden. Die Forderung der Distanz beinhaltet aber darüber hinaus ein zweites Gebot für diakonisches Handeln: Nämlich die Einzigartigkeit der auf Unterstützung und Begleitung angewiesenen Menschen zu respektieren, indem ihnen mit der nötigen Distanz begegnet wird. Es kann nicht genug betont werden, wie wichtig der echte, aufrichtige *Dialog*, wie wichtig die echte *Teilhabe* der betroffenen Menschen in sozialen Beziehungen und Dienstleistungen ist<sup>21</sup>. Für die Kinder- und Jugendhilfe ist die Rede von den Betroffenen als „Co-Produzenten“ der Leistung einleuchtend: Denn ohne die Mitwirkung der Jugendlichen im Hilfeplanverfahren nach § 36 KJHG und im Erziehungsalltag sind keine Veränderungen und keine Ziele zu erreichen. Die Jugendliche kann eben nicht allein durch professionelle Interventionen „von A nach B erzogen“ werden, ohne ihr eigenes Zutun, ohne Dialog, Auseinandersetzung, Zielvereinbarungen. Oder: Die Schülerin wird nichts lernen, wenn sie nicht will, auch im didaktisch besten Unterricht nicht. Nur wie sind die Maßstäbe professionellen Verhaltens zum Beispiel in der Alten- und Behindertenhilfe? Gilt auch hier für Diakonie die vorbildliche Haltung Jesu: *Was willst Du, das ich Dir tun soll?*<sup>22</sup> Oder wissen hier die Fachkräfte nicht zu oft, was für die Menschen angeblich gut ist? „Denn die *Qualität einer Dienstleistung ist eben nicht nur das, was die Fachkräfte dafür halten*“<sup>23</sup>, hat Peter Gerull zusammenfassend als Maxime für „Kunden“-Orientierung im Qualitätsmanagement festgehalten, und berührt damit einen sensiblen Punkt für professionelle Helferinnen, die die Dynamik der Begegnung von Menschen in ihrer Verschiedenheit missachten. „Anarchie, Pöbel, Chaos“: Bonhoeffer gebraucht starke Worte, um die Bedrohungen in das Bewusstsein zu bringen. Gilt denn für die Alten, Behinderten, Jugendlichen und alle anderen in diakonischen Einrichtungen und Diensten das, was Albert Schweitzer im berühmten Pamphlet „Ein freier Mensch“ für sich in Anspruch genommen hat?: „Ich will unter keinen Umständen ein *Allerweltsmensch* sein. Ich habe ein Recht darauf, aus dem Rahmen zu fallen – wenn ich es kann.“ Bonhoeffer schließt seinen Gedankengang zur Frage respektvoller Distanz mit den nachdenklichen Worten: „In anderen Zeiten mag es die Sache des Christentums gewesen sein, von der Gleichheit der Menschen Zeugnis zu geben; heute wird gerade das Christentum für die Achtung menschlicher Distanzen und menschlicher Qualität leidenschaftlich einzutreten haben“<sup>24</sup>.

### **2.3 Ordnung auf Grund von Qualität – Kultur und Maß**

Gegen die Stunde der „Verpöbelung“ im Faschismus 1942 setzte Bonhoeffer „die Geburtsstunde einer neuen adligen Haltung“, die u.a. gekennzeichnet sei durch „ein klares Wissen um das, was man sich selbst und was man anderen schuldig ist, durch die selbstverständliche Forderung der Achtung, die einem zukommt, wie durch ein ebenso selbstverständliches Wahren der Achtung nach oben wie nach unten“<sup>25</sup>. Respekt bzw. Achtung – sowie menschliche Distanz – sind Qualitätsmerkmale für diakonische Arbeit. Es kommt

<sup>21</sup> vgl. dazu Evangelische Kirche in Deutschland 1998 (140) zur „Teilhabe der Ärmsten der Armen am Entwicklungsprozess“. Dort heißt es: „Es geht um das Befähigen statt um das Betreuen“

<sup>22</sup> Matthäus 20, 32

<sup>23</sup> Gerull 2000 a, 19

<sup>24</sup> Bonhoeffer 2000, 72

<sup>25</sup> Bonhoeffer 2000, 72

noch ein Drittes hinzu, das Bonhoeffer mit der ungewöhnlichen und bemerkenswerten Verknüpfung der Begriffe „Qualität“, „Kultur“ und „Maß“ beschreibt. Dass er nach der Kennzeichnung der Bedrohung durch Anarchie, Pöbel, Chaos eine neue - und alte, weil christliche - *Ordnung* aufruft, mag uns nicht erstaunen. Aber wie er in wenigen Sätzen diese Ordnung klassifiziert, ist durch die wenigen herausgehobenen Kernbegriffe äußerst bemerkenswert:

„Es geht auf der ganzen Linie um das Wiederfinden verschütteter Qualitätserlebnisse, um eine Ordnung auf Grund von Qualität. Qualität ist der stärkste Feind jeder Art von Vermassung. (...) Kulturell bedeutet das Qualitätserlebnis die Rückkehr (...) von der Maßlosigkeit zum Maß“<sup>26</sup>.

Qualität, Kultur, Maß stehen gegen Anarchie, Gleichmacherei, Chaos. Ich betone Bonhoeffers Aussage zum „Maß“: Er setzt eben *nicht* ein Konzept der Bescheidenheit gegen die zitierte „Maßlosigkeit“, sondern einfach nur *das* Maß. Bemerkenswert für uns heute deshalb, weil er selbstredend das „richtige“, ein adäquates, „passendes“ Maß meint. Ein Maß-Nehmen bedeutet durchaus im schneiderischen Sinne, vorher die Gegebenheiten so abzumessen, wie sie sind, um danach das passende Hemd zu entwerfen. Dies ist heute ein gängiger Grundsatz des Qualitätsmanagements, die vorhandenen Gegebenheiten erst einmal als solche ernst zu nehmen und bei Entwürfen zu berücksichtigen, eh man Gefahr läuft, Angebote „von der Stange“ zu konzipieren und an den Bedarfslagen vorbeizurennen. *Kulturell* entscheidend ist das Problem der Maßlosigkeit auch heute, angesichts der gesellschaftlichen Gleichzeitigkeit von Überfluss und Sparzwang: Der nötige Paradigmen- und Einstellungswechsel, in veränderter Situation neu Maß zu nehmen, hat noch nicht überall stattgefunden. Das Anspruchsdenken vieler ist heute noch zu sehr von persönlichen Erfahrungen in der reichsten Epoche Westeuropas in dessen Geschichte bestimmt. Neu zu denken, zu empfinden, auszuhandeln und zu verinnerlichen, wird die Suche nach dem jeweiligen Maß sein. Eine „Ordnung auf Grund von Qualität“ tut Not, auch heute.

Hat Dietrich Bonhoeffer seine Gedanken angesichts des verderbenden, faschistischen Systems verfasst, so hat er auch für Diakonie heute wertvolle, weiterhin gültige Hinweise mit auf den Weg gegeben, nämlich das Augenmerk zu richten auf *Qualität, Kultur und das richtige Maß*. Dabei ist bemerkenswert: Sein Aufsatz heißt „Qualitätsgeföhle“. Bei der Qualitätsfrage ist demnach das *Empfinden*, das *Geföh*l in den Vordergrund zu stellen. Qualitätskulturen und/oder Unkulturen sind „spürbar“; die Menschen bewerten die Gegebenheiten ganzheitlich als Betroffene. Qualität ist zunächst eine geföhlmäßige Wahrnehmung, also gebrochen an dem subjektiven Empfinden der betroffenen Menschen. Halten wir fest: „’Gute Haushalter der unendlichen Gnade Gottes’ sind wir dann, wenn wir die empfangenen Begabungen einander zugute kommen lassen, indem wir uns gegenseitig behilflich sind und uns ergänzen“<sup>27</sup>, so schrieb Hans-Joachim Anscheit, einer der Pioniere diakonischen Qualitätsmanagements. „Quantitäten machen einander den Raum streitig, Qualitäten ergänzen einander“.

---

<sup>26</sup> Bonhoeffer ebda. 72, 73

<sup>27</sup> Anscheit 2001, 46

## 3. Qualitätskultur – ein neues Entwicklungskonzept

### 3.1 Die veränderte Herangehens- und Sichtweise

---

#### 3.1.1 *Das Verhängnis unserer Kultur*

„Das Verhängnis unserer Kultur ist, dass sie sich materiell viel stärker entwickelt hat als geistig“  
(Albert Schweitzer)

Schweitzer verweist hier auf die Spannung zwischen der geistigen und materiellen Entwicklung wegen deren Ungleichzeitigkeit. Frage ich nach den entscheidenden und bedeutsamsten kulturellen Faktoren für diakonische Einrichtungen und Leistungen, ist zunächst der vielschichtige und schillernde Begriff der Kultur genauer zu untersuchen<sup>28</sup>. Beim Aufbau von Qualitätsmanagement-Systemen – so die These – sind die etablierten, spezifischen *Kulturen* der Organisationen oft zu wenig berücksichtigt und genutzt worden. Das liegt durchaus im „Wesen der Kultur“ - als zwar spürbarer, aber meist eher unspezifisch und undifferenziert wahrgenommener Dimension - begründet. Meine Behauptung ist, dass ohne Kulturentwicklung auch keine Qualitätsentwicklung nachhaltig gelingen kann. Zugleich wirken Qualitätsanstrengungen und Leitbildprozesse direkt auf die Realitäten und Alltagskulturen in den Einrichtungen ein. Im Folgenden will ich u.a. nachweisen, dass sich kulturelle Faktoren und deren Wirksamkeit wesentlich deutlicher zeigen und verstehen lassen, als dies bisher oft vermutet wird. Zu fragen wird dann sein: Was macht eine Qualitätskultur in der Diakonie im Besonderen aus?

#### 3.1.2 *„Appreciative Inquiry“ und Kulturbildung*

Die Herangehens- und Sichtweise ist an den Potenzialen, und weniger an den Problemen orientiert. Ich frage nicht in erster Linie nach Merkmalen für Unkultur, für schlechte Qualität, für negative Trends, sondern danach, was diakonische Leistungen – und wie? und warum? – positiv auszeichnet. Somit auch danach, was beispielhaft und vorbildlich sein könnte, was zu Abhebungs- und ggf. sogar zu Alleinstellungsmerkmalen diakonischer Qualitätskultur taugen könnte. Dies soll nicht allein als theoretische Abhandlung geschehen, sondern im mittleren Hauptteil der Arbeit durch die Auswertung einer umfangreichen Erhebung in der Praxis veranschaulicht und somit durch Aussagen von Betroffenen und Beteiligten belegt werden. Für die Gesamtheit der *Qualitätsmerkmale für Kultur, System und Leitbild* bleibt stets zu fragen und zu unterscheiden, was sogenannte *inklusive* bzw. sogenannte *exklusive* Qualitätsmerkmale für Diakonie sind, wie dies Hanns-Stephan Haas in seiner Abhandlung zu „Qualität und Diakonie“<sup>29</sup> getan hat. Vereinfacht zusammengefasst: Inklusive Merkmale bezeichnen danach Qualität, die Diakonie bietet, aber durchaus auch andere Dienstleister bieten können. Exklusive Merkmale dagegen heben Diakonie von anderen Anbietern sozialer Leistungen ab.

Die gewählte Sichtweise ist also potenzial- und ressourcenorientiert, und entspricht am ehesten der 1987 von David Cooperrider und Suresh Srivasta in den USA entwickelten Methode der „Appreciative Inquiry“, die 2001 von Matthias zur Bronsen und Carole Maleh für Deutschland erschlossen und übersetzt wurde<sup>30</sup>. Ziel der „AI“ – Methode ist ausdrück-

---

<sup>28</sup> ab 3.2

<sup>29</sup> Haas in Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kapitel 1.11

<sup>30</sup> Bronsen/Maleh 2001

lich und in erster Linie das „Erkunden und Entwickeln des Positiven“. Die wörtliche Übersetzung „*wertschätzende Erkundung*“ beschreibt treffend das methodische Vorgehen. Denn in jeder Organisation, so wird gesagt, gibt es etwas, das gut funktioniert. Oft gibt es sogar vieles, das brillant funktioniert. Was also ist näher liegend als mit der *Suche nach den Juwelen* der Organisation zu beginnen? Die *außergewöhnlichen* Momente – so „AI“ – sind wertvolle Ressourcen der Organisation, denn sie zeigen, wozu die Organisation erst fähig wäre und wohin sie sich noch aufschwingen könnte, wenn diese Momente eben nicht mehr nur außergewöhnlich wären. Es geht u.a. um Momente, die die Mitarbeiterinnen als herausragend empfinden, um „Momente der Freude oder Augenblicke, in denen man sich besonders wohl und lebendig fühlt. Situationen, in denen man sich einbringen kann und etwas Besonderes bewirkt oder Inspirierendes erlebt“<sup>31</sup>. Der Ansatz der Appreciative Inquiry will die Schlüsselfaktoren, die der Organisation Vitalität, Kraft und Stärke geben, erkennen und beleben. Methodisch wird er schlicht als „Vier-D-Folge“ dargestellt:

1. *Discovery*: Das erkunden, verstehen und wertschätzen, was bereits da ist.
2. *Dream*: Visionieren, was sein könnte
3. *Design*: Entwerfen, gestalten und vereinbaren, was sein soll.
4. *Destiny*: Planen, was künftig sein wird.

Für diese Untersuchung geht es mir um die ersten beiden Schritte. Das Konzept der Appreciative Inquiry bezieht sich auf eine Grunderkenntnis systemisch-konstruktivistischer Organisationsanalyse und –entwicklung, indem gesagt wird: *Organisationen werden zu dem Bild, das sie sich von sich selbst machen*. Die Menschen machen sich ein Bild von der Organisation, sowohl die Mitglieder als Führung und Mitarbeiterinnen, als auch die Zielgruppen, Klientinnen, Kundinnen, Partner, Öffentlichkeit. Das *kollektive Selbstbild* ist das der Mitarbeiterinnen, nicht als Projektion Einzelner, sondern aller. Natürlich decken sich die Vorstellungen keiner zwei Mitarbeiterinnen zu hundert Prozent, und dennoch gibt es ein gemeinsames Bild, das von der großen Mehrheit getragen wird. Es beschreibt, wie man früher war, wie man heute ist und was man werden könnte. Menschen kommunizieren tagtäglich ihre Vorstellung, ihr Bild. Sie tun dies, indem sie *Geschichten* erzählen. Der „Homo Narrans“ erzählt laufend Geschichten von der Organisation bzw. vom Bild, das er von ihr hat: Geschichten, die weitererzählt, ergänzt, überliefert werden. Dominierende Geschichten sind eine *symbolische Repräsentation* dessen, wie die Mitarbeiterinnen ihre Organisation wahrnehmen, sind also nicht Realität, sondern die „Brille“, durch die die Realität gesehen wird. Dazu gehört die je spezifische Wahrnehmung von *Kultur*, der *geheime Code*, der *Geist des Hauses*, der vielleicht im Gebälk versteckt sitzt, wie oft gesagt wird: *Spürbar und fühlbar, doch kaum messbar*. „Wenn die negativen Geschichten überwiegen, nehmen wir unsere Organisation als einen großen Haufen *Unrat* wahr, sehen nicht die *Preziosen*, die darin verborgen sind, und nicht das *Juwel*, das die ganze Organisation sein könnte“<sup>32</sup>. Hier bereits ist zu ahnen, welche herausragende Bedeutung subjektive und kollektive *Wahrnehmungen* für das Erleben einer Qualitätskultur haben. Die Orientierung an den Stärken, Potenzialen und „verborgenen Schätzen und Juwelen“ kann auch diakonischen Einrichtungen nur gut tun, denn auch sie sind zu oft auf fatale Weise in die *circuli vitiosi* negativer Zuschreibungen verstrickt. Zwar sind Probleme, Schwächen, Schattenseiten, Fehler und Gefahren nicht zu verdrängen: Deren Fokussierung aber zieht den „Fluch der Defizitorientierung“ regelmäßig an und ruft im Übrigen bei Entwicklungsprozessen den Widerstand der Beteiligten hervor. Nur selten ist jemand zu Wandel bereit, dem allein seine Defizite vorgehalten werden.

---

<sup>31</sup> Bronsen/Maleh 2001, 20

<sup>32</sup> Bronsen/Maleh 2001, 22

Diese Herangehens- und Sichtweise begründet meine Forderung, im Kern die *Qualitätskulturen* diakonischer Leistungen und Einrichtungen zu erkennen, zu beschreiben und zu entwickeln. Kultur ist danach zu verstehen als Teil „umfassender Qualität“ und als „Essenz des Kaizen-Gedankens“<sup>33</sup>, also der Möglichkeit ständiger Verbesserung auch für Diakonie. So stellt beispielsweise das Nationale Forschungsprogramm 21 der Schweiz „Kultur“ in das Zentrum der Qualitätsentwicklung. „Kultur ist das, was die Qualität macht, ihr Gestalt verleiht, Mind (Geist) und Mentality (Psyche) als Gestaltungsmittel kennt“<sup>34</sup>. Wo diese unterentwickelt sind bzw. zu kurz kommen, bleibt die Kultur auf der Strecke, dominieren stattdessen das „GPM-Motivationskonzept“<sup>35</sup> - nämlich „Geld, Prestige, Macht“ -, bürokratisches Denken und die „Krise der Glaubwürdigkeit“<sup>36</sup>. Ohne das Kultivieren von Qualitätskulturen werden Qualitätsmanagement-Systeme ihre Wirkung verfehlen. Das Konzept der Qualitätskultur meint die Wahrnehmung gestalteter, erlebter und gelebter Diakonie durch Betroffene und Beteiligte. Es ist insofern *sinnlicher und systematischer* Dreh- und Angelpunkt diakonischer Qualitätsentwicklung.

### **3.2 Zur Bedeutung des Kulturbegriffs für die Diakonie**

---

Wurde in den letzten Jahre immer wieder die „*Haltung*“ der beteiligten Akteure, insbesondere der professionellen Helfer, als entscheidende Determinante für die Qualität in personenbezogenen Dienstleistungen hervorgehoben<sup>37</sup>, umfasst die Kultur einer Einrichtung wesentlich mehr als die Summe der Haltungen der hier tätigen Menschen. Der Kulturbegriff wurde von verschiedenen Disziplinen - Kulturanthropologen, Biologen, Sozialwissenschaftlern, Politologen, Religionswissenschaftlern, Künstlern usw. - mehrfach und schillernd interpretiert, und genau dies Interesse am Kulturbegriff aus völlig unterschiedlichen Perspektiven rückt das dann je Gemeinsame an den Definitionsversuchen brennglasartig ins Licht. Als Mindeststandard des Kulturbegriffs kann eine dreistufige Definition gelten<sup>38</sup>. Danach ist Kultur zunächst vom ursprünglichen Wortsinn her abzuleiten:

#### *1. Stufe: „Humus“*

„Als das Substantiv Kultur im 17. Jahrhundert aus dem lateinischen Stamm ‚colere (colui, cultus, culturus)‘ ins Deutsche entlehnt wurde, bezeichnete es zwei unterschiedliche Dinge: Erstens Felderbau, Bodenbewirtschaftung; zweitens: Pflege der geistigen Güter. Meinte colere ‚Bebauen, Bewohnen, Pflegen‘, das nur in Gemeinschaft bewerkstelligt und an einem bestimmten Ort gedacht werden kann, weil es ein *Tätigsein* beschrieb und nicht ein *Produkt*, braucht die Pflege der geistigen Güter keinen konkreten Ort, um sich zu entfalten. Kultur ließ sich überall ansiedeln und konnte überall hingehen. Kultur konnte in jedem Territorium, in jeder Nation also, stattfinden“<sup>39</sup>.

Kultur ist danach der „*Humus*“ und „Nährboden“ und ist selbst auch ein „*Verfahren*“, indem eine landwirtschaftliche (Agri-) Kultur Ausdruck des Wachstums - von der Aussaat bis zur Ernte - ist.

---

<sup>33</sup> Kaizen ist als Managementkonzept und Ansatz der Organisations- und Qualitätsentwicklung „der ständige Verbesserungsprozess unter Mitwirkung aller Mitarbeiterinnen“, s. Engelhardt u.a. 1996, 17.

<sup>34</sup> Nationales Forschungsprogramm Schweiz 2004

<sup>35</sup> Rieckmann in Schäkel/Scholz 1982, 74: „Die Werte der heutigen Motivations- und Belohnungswährung bestehen aus ‚GPM’s‘, nämlich aus Geld, Prestige, Macht. Was wir jedoch dringend benötigten, wäre eine alternative Wert-Währung, die vornehmlich auf Leistungsbeiträgen in Formen ganzheitlichen Helfens, Entwickelns, Integrierens und Verantwortens beruht.“

<sup>36</sup> Sprenger 1995, 222

<sup>37</sup> Hanselmann/Horn-Wagner 2003-2004

<sup>38</sup> vgl. auch die Darstellung von Rehberg unter „Kulturbegriffe“ in: Joas (Hg.) 2003, 66 ff.

<sup>39</sup> Kaller-Dietrich 2004, 2

## 2. Stufe: „Normen und Wertvorstellungen“

Darüber hinaus bezieht sich Kultur auf die Gesamtheit von Normen und Wertvorstellungen, einschließlich der typischen Lebensformen größerer Gruppen. Kultur gilt im weitesten Sinn als Inbegriff für all das, was der Mensch geschaffen hat, im Unterschied zum Naturgegebenen. Kultur muss immer wieder geschaffen werden. Kultur entsteht als Ergebnis menschlichen Handelns. Kulturelle Errungenschaften können demzufolge Ergebnisse (auch) ziel- und planvoller Orientierungen und Aktivitäten von Menschen sein. Das gilt ganz genauso in sozialen Organisationen: Welche kulturellen Merkmale sind dort erkennbar? Welche sind angestrebt und entsprechen dem gewünschten Bild von Diakonie, sollen das Gesicht prägen? Qualitätsmanagement in der Diakonie steht stets für derartige grundlegende Haltungen, die sich aus visionären Konzepten und Zielen ableiten: Ein solcher Nährboden für Qualitätskultur ist zum Beispiel die durchgängige Forderung nach *Transparenz* durch QM-Systeme. Ein weiterer Nährboden kann etwa sein die Auseinandersetzung mit *Offenheit*. Weitere Nährböden sind die unter 3.6 zitierten Qualitätsgrundsätze und Wertprinzipien.

*Über Kultur entscheidet letztlich derjenige, der über Kultur spricht*, weil und wie er sie erlebt, wahrgenommen, empfunden, gespürt hat. Kultur hat somit auch eine stark subjektive, bewertete Dimension und entzieht sich ab einem bestimmten Punkt der rationalen Begründung. Die Erwartungen an qualitative kulturelle Merkmale von Leistungen und Situationen – „Was ist gute Kultur?“ – können also sehr verschieden sein. Das heißt aber nicht, dass sie nicht *verhandelbar* sind. Ein gemeinsames, kollektives Kulturempfinden, das meist und überall anzutreffen ist, kann Ergebnis einer spezifischen Mischung von Tradition und Innovation sein, gleichermaßen aber auch Ergebnis von bewusster Auseinandersetzung. Denn über Erwartungen und sogar Standards einer Qualitätskultur kann durchaus gesprochen werden.

## 3. Stufe: „Kultiviertheit“

Kultur wird häufig auch bedeutungsgleich mit Kultiviertheit verwendet, z.B. im Hinblick auf die zwischenmenschliche Kommunikation (Gesprächs-, Konflikt-, Streitkultur, Zivilisation). Der Hinweis auf die Zivilisation kann für soziale Einrichtungen als Provokation genutzt werden, denn: Wie zivilisiert ist denn hier die Gesprächs-, Konflikt- und Streitkultur? Warum müssen in Qualitätsmanagement-Systemen die einfachsten Routinen der Kommunikationskultur oft erst geregelt werden, an die sich sonst kaum einer hielt? Also: Kann mit Instrumenten des QM ein *höheres kulturelles Niveau* erreicht und nachgewiesen werden – eine Qualitätskultur? Müssen ethische und normative Werte, die die Kommunikationskultur prägen sollten und die durch die Konzepte der humanistischen Psychologie durchdekliniert worden sind (wie z.B. Aktives Zuhören, Ich-Botschaften, Erwachsenen-Ich usw.)<sup>40</sup>, erst „geregelt“ werden?

In Teams, Klausuren, Workshops, Zirkeln können entscheidende Merkmale und Einflussfaktoren für eine Qualitätskultur herausgestellt werden, die dann an Gültigkeit gewinnen und zu konkreten Maßnahmen führen. Nur ein Beispiel von vielen aus der Diakonie: Teams diakonischer Behindertenhilfe können sich sehr wohl eine „Kultur offensiver, freundlicher Nachbarschaft“ auf die Fahnen schreiben, um zugrunde liegende Konzepte der Integration und Normalisierung für die so genannten behinderten Menschen Wirklichkeit werden zu lassen. Eine solche „Kultur der Nachbarschaft“ wäre dann sowohl anhand abgeleiteter Maßnahmen erkennbar, nachvollziehbar und im Sinne von Ergebnisqualität und Zielerreichung überprüfbar. Als auch wäre wenigstens der Versuch zu unternehmen, diese spezifische Kultur als gelebte, erlebte, pulsierende, wahrgenommene Diakonie von beteiligten und betroffenen Menschen zu beschreiben.

---

<sup>40</sup> vgl. dazu u.a. Schulz von Thun 1994/1995; Harris 1998; Watzlawick/Beavin/Jackson 1969

## *Kulturelle Prägung und Möglichkeit des Kulturwandels*

Kulturen sind schon immer da. Das zu berücksichtigen, ist sehr wichtig<sup>41</sup>. Kulturell verankert sind stets irgendwie bestimmte und bestimmende Traditionen, Orientierungen und Wertesysteme, ohne deren Erkenntnis und Berücksichtigung es auch in diakonischen und sozialen Einrichtungen – beim Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturkonzepte - zu Kulturkrisen, „Kultur-Schocks“ und gewissen Formen von „Kulturrevolutionen“ einschließlich gefährlicher, enormer Qualitätsverluste kommen kann. Jedoch: Kulturen lassen sich über Bewusstseinsbildung und Verständigung – allmählich - verändern. Auch wandeln sie sich aus sich selbst heraus, auch ohne unser Zutun, durch das je spezifische Verhältnis unterschiedlichster Einfluss- und Wirkungsfaktoren: Nur dann nicht unbedingt in eine von uns gewünschte Richtung. Das führt uns zur Erkenntnis, dass die intentionale Einflussnahme auf Kulturentwicklung unverzichtbar ist, aber nicht das ganze Geschehen bestimmt. In sozialen Organisationen spielt sich oft gleichzeitig ab:

1. Der Versuch, Kulturen intentional, gewollt, mit Anstrengung zu bewegen und zu verändern<sup>42</sup>;
2. Kulturentwicklung aus der Eigenbewegung und Eigendynamik der Organisation heraus, als komplexem, selbstreferentiellem System, mit manchmal emergenten, kreativen Systemsprüngen;
3. das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen und interkulturelle Konflikte als Disaster und Kriegserklärung beteiligter Personen und Parteien;
4. kulturelle Verständigung als Chance des Zugewinns und lebendigen Austauschs, auch und gerade mit Neuem, Fremdem, zusätzlich Bereicherndem<sup>43</sup>.

Die Wiener Ethnologin Martina Kaller-Dietrich geht auf die Frage nach kultureller Prägung und Möglichkeiten des Kulturwandels ein, indem sie Kultur im nationalstaatlichen Kontext und am Beispiel des Kolonialismus und seiner Folgen durch die Gefahren der *Hybridisierung* und *Domestizierung* kennzeichnet. Kultur als „Plastikwort“ – „es schmeckt nach nichts“ – werde zur „unbehaglichen Kultur im Substantiv“<sup>44</sup>, ohne weiteres für nationale, imperialistische, kolonialistische Zwecke nutzbar. Sie zitiert Konzepte von „Kultur und Imperialismus“, vom Ende der Fremdenfreundlichkeit des Abendlandes und von der „Gestik der zivilisatorischen Domestizierung“ seit den Kolonialkriegen bis in die Gegenwart<sup>45</sup>. Kaller-Dietrich setzt in einfacher und überzeugender Weise den Kulturbegriff des „colere (lat.): bebauen, bewohnen, pflegen“ als *Tätigkeit* – sozusagen „passiv“ in seiner Möglichkeit der Bewegung, Veränderung, Beeinflussung; vor allem aber „aktiv“ als bewusstes, gezieltes Tun – dagegen. Damit sind wir nicht länger hilf- oder willenlose Opfer gegebener „Kulturen im Substantiv“ - zum Beispiel einer nationalstaatlich geprägten Kulturauffassung, oder auch einer prägenden, weil gesetzten Diakoniekultur -, sondern werden zu Akteuren und Gestalterinnen von Kultur. Kultur ist dann kein Zustand mehr, sondern aktives Tun und Mit-Tun. Dieser Ansatz entspricht völlig dem für Diakonie kennzeichnenden Konzept der *Teilhabe* aller betroffenen und beteiligten Menschen in diakonischen Einrichtungen<sup>46</sup>. Er ge-

---

<sup>41</sup> vgl. 3.4

<sup>42</sup> s. 3.9

<sup>43</sup> s. 3.7 in differenzierterer Darstellung des Gedankengangs

<sup>44</sup> Kaller-Dietrich 2004, 1

<sup>45</sup> nach Said 1994

<sup>46</sup> Evangelische Kirche in Deutschland 1998; s. „Teilhabe am Entwicklungsprozess“(140), „Hilfe zur Selbsthilfe“(68) und „Menschenbild“(66)

steht dem Menschen das *Recht* auf Teilhabe – an der Kulturentwicklung – zu, und nimmt ihn zugleich in die *Verantwortung*. Kultur ist Handeln. Handeln ist und schafft Kultur<sup>47</sup>.

### *Kulturbegriff und Diakonie*

Ich interpretiere diesen Gedankengang in seiner Bedeutung für Diakonie so, dass Kulturen zwar *Geschichte* und *Traditionen* haben, dass es *ausgeprägte Kulturmerkmale in der Gegenwart* („Kultur als Substantiv“) gibt, zugleich aber *Kultur in jedem Moment geschaffen wird*, ständig verhandelt, beeinflusst, gestaltet und weiterentwickelt wird. Ich sage: Kultur hat nicht nur ein Gesicht, sondern dieses Gesicht bewegt sich dauernd. Kultur hat nicht nur eine Gestalt, sondern diese Gestalt läuft und durchläuft Vergangenheit und Gegenwart auf eine Zukunft hin, und das nicht ziel- und richtungslos. Wohin die kulturelle Entwicklung geht, das entscheiden aktiv und mit voller Verantwortung die beteiligten Menschen in den Organisationen, auch in der Diakonie. „Bewegung ist alles. Die Richtung entscheidet“<sup>48</sup>. Meine These ist: Die Mitarbeiterinnen der Diakonie sind *Kulturträger*<sup>49</sup> als *Verkörperungen* für jeweilige Einrichtungskulturen, und das zu jedem Zeitpunkt als aktiv Handelnde oder durch ihr bloßes Da-Sein. Die Frage nach einer diakonischen Qualitätskultur ist somit zugleich die Frage nach unseren Erkenntnissen zur Bedeutung kultureller Einflussfaktoren, und damit des Erkennens, und der gemeinsamen Entwicklung und Festlegung der wichtigsten kulturellen Einflussfaktoren, am besten von zwei Seiten abgeleitet: Einmal von Vision, Mission und Leitbild. Zum anderen aus der gelebten und erlebten Alltagsperspektive. Anders als bei der systematischen Zielentwicklung – wo gefragt wird: *Was* will die Organisation und was wollen die Kundinnen, Klientinnen, Partner (erreichen)? Woraufhin richten sich Maßnahmen und Angebote aus? – steht in der Auseinandersetzung mit Organisationskultur stärker die Frage im Zentrum: *Wie* ist der Umgang miteinander? Welche Haltungen, Überzeugungen, ethischen Grundwerte und „Bilder der Organisation“ werden im alltäglichen Handeln Realität? Nach dieser ersten definitorischen Annäherung zum Kulturbegriff und seiner Relevanz für Diakonie will ich den Versuch machen, die wesentlichen Merkmale von Kultur genauer zu benennen und in eine Hierarchie zu stellen.

## **3.3 Merkmale von Kultur – Schichten und „Schalen“ einer Qualitätskultur**

---

### *3.3.1 Kulturmerkmale der Organisation nach Gareth Morgan*

Der Amerikaner Gareth Morgan schreibt in seinem Werk „Bilder der Organisation“: „Wenn wir von Kultur reden, dann meinen wir damit gewöhnlich *Entwicklungsmuster*, die sich im Wissenssystem einer Gesellschaft, in ihren *Glaubensvorstellungen*, ihren *Werten*, ihrer *Rechtsprechung* und in den alltäglichen *Ritualen* niederschlagen“<sup>50</sup>. Unterschiedliche Gesellschaften und Organisationen legen danach verschiedene Ebenen und *Muster* sozialer Entwicklung an den Tag. Über Kultur reden, heißt daher, eine alte Metapher aus dem Agrarbereich auf ganz bestimmte Aspekte gesellschaftlicher und sozialer Entwicklung zu übertragen. Nach Morgans Auffassung ist diese Metapher von größter Bedeutung für ein besseres Verständnis von Organisationen und deren Entwicklungschancen, insbesondere was die Möglichkeiten von *Wirklichkeitskonstruktionen* und *Inszenierungen sozialer Realitäten* durch Kul-

---

<sup>47</sup> Diese Erkenntnis ist der Grund für die Ausführungen in 9.1.1 zu „Handeln in der Diakonie“

<sup>48</sup> Manfred Hinrich, deutscher Philosoph und Schriftsteller

<sup>49</sup> vgl. dazu u.a. 3.5

<sup>50</sup> Morgan 2002, 156; Kursivsetzungen durch den Autor.

turbildung angeht. Zugleich nennt er mit *Entwicklungsmustern, Glaubensvorstellungen, Werten, Rechtsprechung und Ritualen* bereits einige Merkmale von Kultur.

Morgan, Professor of Classics and Education in Austin/Texas, wies darauf hin, dass Organisationskultur nichts anderes ist als die Inszenierung einer gemeinsamen sozialen Realität, und dass „*Organisation im wesentlichen sozial konstruierte Wirklichkeit ist, die ebenso in den Köpfen und Gedanken ihrer Mitglieder existiert wie in ganz konkreten Regeln und Beziehungen*“<sup>61</sup>. Was also Menschen wahrnehmen, ist zugleich die Realität sowie ihre Interpretation der Realität: Die Wahrheit entsteht immer erst im Auge ihrer Betrachter<sup>52</sup>. Zudem ist Kultur im wesentlichen ein *kollektives Phänomen*, denn es bezeichnet Ideen, Vorstellungen und Werte, die die Mitglieder einer Kulturgruppe oder Organisation gemeinsam verfolgen, ohne sich dieses für gewöhnlich bewusst zu machen, und die das Handeln steuern<sup>53</sup>. Morgan hat für den Profitbereich die Bedeutung der „*Kulturmetapher*“ eindrücklich beschrieben. Wenn moderne Organisationen, wie er sagt, meist von deren *Glauben an die Rationalität* und ihr Prestige von der Rationalität und *Objektivität* im Handeln abhängen, räumt die Kulturmetapher mit dem „*Mythos Rationalität*“ endgültig auf. Die Kulturmetapher „lenkt die Aufmerksamkeit auf die *symbolische* oder sogar ‚*magische*‘ Bedeutung selbst des rationalsten Aspektes des Organisationsablaufs“<sup>54</sup>. Kultur lässt sich nur verstehen, begreifen und beeinflussen, wenn wir die *subjektiven Bedeutungsmuster* und *gemeinsamen Interpretationsschemata* kennenlernen. Kultur ist die *Inszenierung sozialer Realitäten*.

### 3.3.2 Kulturmerkmale der Organisation nach Geert Hofstede

Geert Hofstede nannte Kultur die „Software des Geistes“, und sprach von einer „*mentalen Programmierung*“, die jedes Mitglied einer gegebenen Gemeinschaft, Organisation oder Gruppe erlebt und entsprechend derer er voraussichtlich folgerichtig handeln wird<sup>55</sup>. Abgesehen vom unschönen Wortklang einer „*Programmierung*“ von Menschen durch Kultur, droht diese Kultursicht nach meiner Überzeugung den oben beschriebenen aktiven, gestalterischen und prozesshaften Part der Kultur aus den Augen zu verlieren, und damit den Aspekt der Einflussnahme verantwortlicher Menschen auf die jeweils durch sie (mit-)geprägte Kultur. An diesem Punkt unterschätzt Hofstede die Beteiligten als Akteure der Entwicklung. Hofstede<sup>56</sup>, der in Brüssel Anthropologie und internationales Management lehrt, unterschied in vereinfachter und hier völlig überzeugender Weise *Manifestationen kultureller Unterschiede* anhand von vier Phänomenen bzw. vier Kategorien, denen ich als fünfte die *Alltagspraktiken und Geschichten* hinzugefügt habe, um dieses Raster für die Untersuchung<sup>57</sup> nutzen zu können.

1. *Werte,*
2. *Rituale,*
3. *Helden und Vorbilder,*
4. *Symbole und*
5. *Alltagspraktiken und Geschichten.*

---

<sup>51</sup> Morgan 2002, 186

<sup>52</sup> Horn-Wagner 2004 b

<sup>53</sup> nach Schreyögg 1998, 439

<sup>54</sup> Morgan 2002, 191

<sup>55</sup> Hofstede 1991, 5

<sup>56</sup> Hofstede zitiert nach Zeuner 2002, 14-15

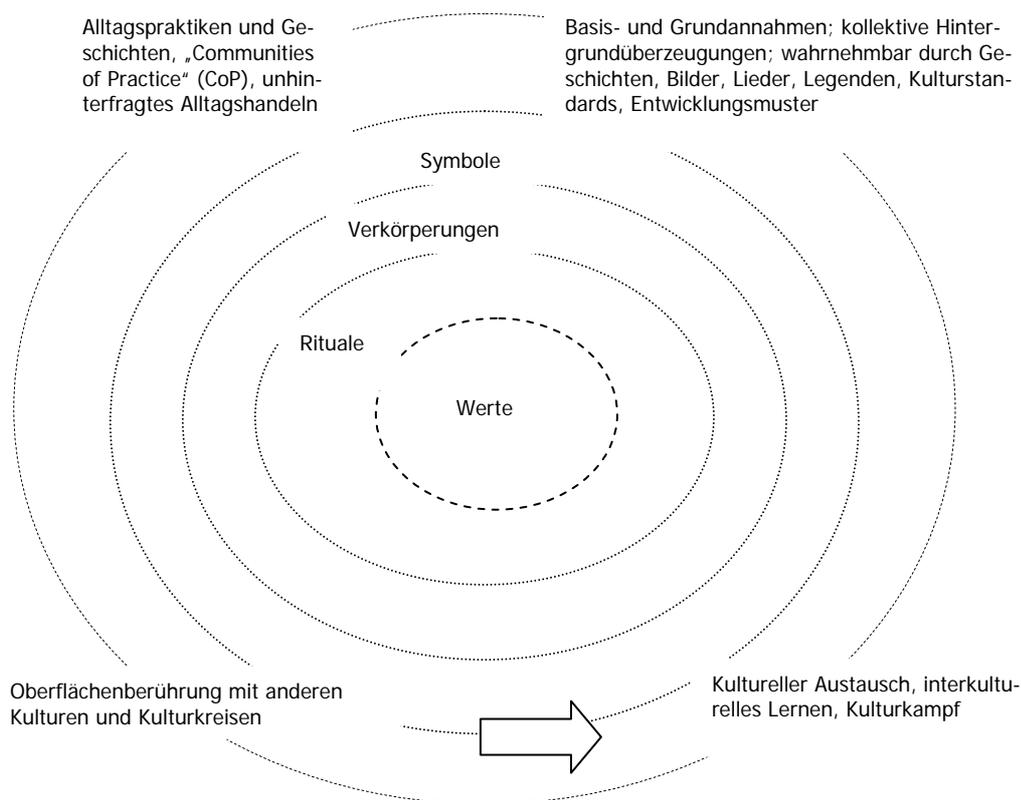
<sup>57</sup> Kapitel 6 und 7

Hier leuchtet sein Bild der Zuordnung dieser vier Kategorien in einem Diagramm wie bei Schalen oder Schichten einer Zwiebel ein, im „Zwiebeldiagramm“. Ich halte dieses Bild für deshalb hilfreich und gültig, weil es die wechselseitige Abhängigkeit markiert, je nachdem, ob man von innen nach außen - oder umgekehrt - an ein Kultursystem herangeht: Den inneren Kern bilden die *Werte*. Darum herum liegen als zweite Schicht die *Rituale*. Es folgen *Helden / Vorbilder*: Ich würde sagen: *Verkörperungen*. Die äußere Schicht bilden die *Symbole*. Mit ihnen stehen an der Oberfläche die *Alltagspraktiken* der Kultur und ihre *Geschichten*.

Zu 1.: Die *Werte* – die innere Schicht von Hofstedes Zwiebeldiagramm - sind danach am schwersten zugänglich. Zugleich sind sie die dauerhaftesten Bestandteile und die wesentlichen Angelpunkte eines kulturellen Systems. Zeuner zitiert u.a. eine vergleichende Studie zu „Sozialen Werten in verschiedenen Ländern in Prozent“<sup>58</sup>, nach der 1994 das „Werte-Ranking“ im internationalen Vergleich auf der statistisch nachgewiesenen Werteskala folgendes Bild ergab (Ich zitiere nur den jeweiligen „Höchst-Wert“):

*Selbstverwirklichung* (höchster Wert in Frankreich und Japan),  
*Sinn für Eigentum* (höchster Wert in der BRD und Norwegen),  
*Selbstrespekt* (höchster Wert in Dänemark und den USA).

Abbildung 1: Kultur als „Zwiebel-Diagramm“, nach Geert Hofstede, Brüssel, mit Ergänzungen von Paul G. Hanselmann



Mein Interesse gilt an dieser Stelle weniger der inhaltlichen Diskussion solcher Forschungsergebnisse, sondern der Feststellung, dass ein solches „Werte-Ranking“ methodisch durchaus möglich ist: Es soll später für *Werte einer diakonischen Qualitätskultur* in ähnlicher Weise genutzt werden.

<sup>58</sup> English 1994, 59

Zu 2.: *Rituale* sind konventionalisierte Verhaltensmuster aller vorstellbaren Art<sup>59</sup>, oft mit einer bestimmten Etikette, bestimmten Benehmensregeln und Umgangsformen verbunden, zwar durch Moden beeinflusst, aber als Verhaltensmuster relativ konstant und fest verankert. Stellen wir uns vor dem inneren Auge nur als Beispiel die konventionalisierten Begrüßungsmuster der japanischen Gesellschaft vor, die noch heute zum Gelingen oder Scheitern von Geschäftsbeziehungen mit japanischen Firmen führen können, je nachdem, ob diese tradierten Rituale bekannt sind und berücksichtigt werden. Die evangelische Gottesdienstordnung kennzeichnet beispielsweise gleichermaßen die enorme Bedeutung von Ritualen für Menschen und deren Angewiesenheit auf Verlässlichkeit, Sicherheit und Ordnung: Unvorstellbar ein Gottesdienst, bei dem zu Beginn erst einmal über ein heute gültiges Ritual, über heute gültige Abläufe verhandelt werden müsste. Dieser einfache Vergleich weist auf den *grundlegenden Stellenwert von Ritualen zur Verankerung dahinter liegender Werte* hin. Die jeweiligen Rituale - und ihr bewusster Einsatz - in diakonischen Einrichtungen sind von zentraler Bedeutung, wiederum als entweder *inklusive* oder *exklusive Qualitätsmerkmale*. So hat etwa Wilfried Knorr auf die Bedeutung von Ritualen - als exklusive Merkmale für Leben in der Diakonie - am Beispiel des *Tischgebets* hingewiesen<sup>60</sup>.

Zu 3.: *Helden oder Vorbilder*: Hier handelt es sich um lebende, aber auch um historische oder sogar erfundene Personen, die für Gruppen oder Gesellschaften als *Verkörperungen und Leitfiguren* für bestimmte Kulturen fungieren. Ihre typischen Attribute und/oder Verhaltensweisen können zu Symbolen der ganzen Gruppe, Organisation oder Gesellschaft werden. Als ich beispielsweise in einem Führungskräfte-seminar der Behindertenhilfe<sup>61</sup> statt nach Leitbildern zunächst nach Vorbildern gefragt habe, wurde bemerkenswerterweise gleich mehrfach Mutter Theresa als persönliches Vorbild genannt. Als fast selbstverständlich erscheint uns die Feststellung, dass der amerikanische Präsident John F. Kennedy für eine andere politische Kultur stand und steht als George W. Bush: Um die Kulturunterschiede zu spezifizieren, brauchen wir also nur die typischen Attribute und Verhaltensmuster durchdeklinieren<sup>62</sup>.

Zu 4.: *Symbole* finden sich zwar nur an der Oberfläche, „auf der Haut der Organisation“. Doch auch ihre Bedeutung ist nicht zu unterschätzen. Sie markieren die Zugehörigkeit zur kulturellen Gruppe, entweder nur für „Insider“ und „In-Group“ erkennbar als „Geheim-symbole“, oder als zur Schau gestellte Kennzeichnungsmerkmale in Abgrenzung zu anderen kulturellen Gruppierungen, also: *Wörter (Jargon, Akzent, Sprachausdruck), Gesten, Bilder, Farben, Modesymbole, Wahrzeichen, Flaggen und weitere Objekte*. Für Diakonie - wie für alle Anbieter am Sozialmarkt - bedeutsam ist stets das Ringen um ein „passendes Outfit“, wenn es um Maßnahmen des *Corporate Design*, um Kennzeichnung durch Berufskleidung in der ambulanten Pflege etwa, um LayOut-Fragen bei Publikationen, aber auch um Öffentlichkeits-initiativen wie bei „Brot für die Welt“ - Aktionen geht. Auch für Diakonie gilt die Tatsache, dass dieser „passende Auftritt“ als *symbolisierte Erscheinungsform* eine nach innen identitäts- und zugehörigkeitsstiftende Wirkung einschließt, und zugleich ein *Markenzeichen* als Ausrufungszeichen in das Anbieterspektrum des Sozialmarktes setzt.

Das Zwiebelbild verdeutlicht auch und vor allem, dass intentionale Kulturentwicklung stets berücksichtigen muss, dass es letztlich um das *Zentrum der Wertvorstellungen* geht, wenn wir

---

<sup>59</sup> In 8.4 findet sich eine differenzierte Abhandlung zum Ritualbegriff und zur Bedeutung von Übergangsritualen für Werde- und Wendezeiten von Personen und Organisationen

<sup>60</sup> Knorr 1999 und 2002

<sup>61</sup> Hanselmann 1998

<sup>62</sup> vgl. 3.5: Das ist zu üben, und wird somit möglich.

auf ein höheres kulturelles Qualitätsniveau zielen: Dieses Herz und die Herzen der Menschen müssen erreicht sein, soll Veränderung ermöglicht und bewirkt werden. Denn was die Wertvorstellungen für das *Herz der Kultur* einer Organisation sind, das sind *Haltung und Einstellung* für die Frage der Identifikation aller Mitarbeiterinnen.

### 3.3.3 Kulturmerkmale der Organisation nach Edgar H. Schein

Edgar H. Schein, früher Professor für Organisationspsychologie in Massachusetts, hat als Ebenen und damit zugleich als Merkmale der Organisationskultur unterschieden:

- *Basisannahmen (Grundannahmen)*,
- *Werte und Normen*,
- *Zeichen und Symbole (Artefakte)*<sup>63</sup>.

Mir erscheint die oben zitierte Hofstedsche Zwiebel besser dazu geeignet darzustellen, inwiefern sich Kultur als Erscheinung an der Oberfläche zeigt (Symbole, Sprache, Kleidung, Umgangsformen usw.) und was dagegen den Kern der jeweiligen Kultur eigentlich ausmacht (Wertesystem, Normen, Glaubenssätze, Religion usw.). An Scheins Erörterungen sind mir aber zwei weitere Zugänge wichtig: Erstens fügt er „Basisannahmen“ als kulturelle Grundlagen zu gemeinsamen Vorstellungen - über die Umwelt, die Erfassung der Realität, die Natur des Menschen, Verhaltensorientierungen – den anderen Merkmalen hinzu. Solche gemeinsamen *Basis- bzw. Grundannahmen* sind sicher auch Ausdruck des jeweiligen Wertesystems, bzw. speisen sich aus diesem, gehen aber als kollektive Wahrnehmungsmuster von Kulturgruppen darüber hinaus. Auch jenseits von Werten, Glaubenssätzen und Traditionen sind „viele Aspekte einer Organisationskultur in der *Routine alltäglicher Handlungsweisen* begründet, die sich auf meist unhinterfragte Basisannahmen beziehen. Diese Routinen sind zwar sehr viel profaner als die eindrucksvollen Rituale und Zeremonien, (...) doch sind sie ungeheuer wichtig, um zu verstehen, wie eine Organisation funktioniert, wenn niemand genau hinschaut“<sup>64</sup>.

Zweitens behauptet Schein zu Recht, dass Kultur eine *im wesentlichen unsichtbare Einflussgröße* sei. Wenn also „niemand genau hinschaut“, wie Morgan schrieb, funktioniert Organisationskultur gleichwohl irgendwie („der geheime Lehrplan“), nämlich in der Weise, dass ihre Mitglieder ihre gemeinsamen Werte, Vorstellungen, Handlungen und Routinen alltäglich und meist *unbewusst* leben und zum Ausdruck bringen.

Letzterer Aspekt ist in mindestens doppelter Hinsicht von allergrößter Bedeutung, denn erstens lenkt er den Blick auf die Frage, was an Kultur denn *sichtbar bzw. unbewusst* ist. Und zweitens ergeben sich daraus im nächsten Schritt Anhaltspunkte zur Frage der *Beeinflussbarkeit* gewachsener, gegebener Kulturen. Und darum geht es mir schließlich, wenn ich Einflussfaktoren für eine diakonische Qualitätskultur benenne. Edgar H. Schein sagt, dass gerade die so genannten Basisannahmen, und hier vor allem die gemeinsame „Vorstellung und Bewertung der gemeinsamen Realität“, - also die kollektive Wirklichkeitskonstruktion – im unsichtbaren, meist unbewussten Bereich liegen. Werte, Normen und Standards seien teils sichtbar, teils unbewusst. Das Symbolsystem ebenso wie die Rituale seien zwar sichtbar, aber interpretationsbedürftig, jedoch durchaus zugänglich. Die Unterscheidung

---

<sup>63</sup> Schein 1985, 14 ff.

<sup>64</sup> Morgan 2002, 187/188

Scheins in sichtbare vs. unsichtbare, zugängliche vs. unzugängliche Kulturmerkmale ist von großer Bedeutung<sup>65</sup>, aber doch kritisch zu reflektieren.

Auch wurde von Edgar H. Schein, Gareth Morgan und anderen stets der herausragende Stellenwert von Führung, Führungsstil, Führungsverhalten und Führungspersönlichkeiten für Kulturentwicklung betont<sup>66</sup>. Der Hinweis Morgans, dass Organisationen *Mini-Gesellschaften* seien, mit ihrer je eigenen deutlich erkennbaren Kultur, aber auch womöglich gleichzeitig existierenden *Subkulturen* in Bereichen und Abteilungen, ist ebenso von großer Bedeutung. Denn, um es kurz und bündig festzuhalten: „Die“ Qualitätskultur der Diakonie kann es nicht geben; sie kann niemals anzustrebendes Ziel sein<sup>67</sup>. Die den vielen, vielfältigen, lebendigen Kulturen in der Diakonie zugrunde liegenden Wertesysteme jedoch geben trotzdem gemeinsame Grundlagen und den diakonischen Bezugsrahmen, in dem sich differenzierte Kulturen entwickeln. Wenn also ganze Glaubenssysteme und gemeinsame Überzeugungen häufig kaum sichtbar und weitgehend unbewusst sind, liegt nichts näher als der Versuch, die „geheimen Prinzipien“ sichtbar, bewusst und damit auch bewusst gestaltbar zu machen<sup>68</sup>. Morgan empfiehlt als die einfachste Möglichkeit, das *Wesen von Kultur und Subkultur* zu erkennen, die alltäglichen Handlungsweisen einer Gruppe oder Organisation, der man angehört, so zu beobachten, *als wäre man ein Außenstehender*. „Schlüpfen Sie in die Rolle eines Anthropologen. Die Merkmale der Kultur, die Sie beobachten, werden nach und nach deutlich, wenn Ihnen die *Interaktionsmuster* zwischen den Personen, die *Sprache*, die gebraucht wird, die in Gesprächen behandelten *Themen und Bilder* und die verschiedenen *Rituale* des Alltagsgeschehens klar werden“<sup>69</sup>.

Dieser Blick des Außenstehenden wird spezifische Kulturmerkmale durchaus *sichtbar* werden lassen. Für die Frage der *Messbarkeit* von Kultur jedoch teile ich die skeptische Auffassung von Detlef Horn-Wagner, der schrieb, dass sich Kultur „nicht einfach wie Fieber messen“ lasse: „Harte Daten sind grundsätzlich nicht oder nur sehr bedingt in der Lage, weiche Realitäten ausreichend valide und reliabel und umfassend zu beschreiben; sie beschreiben und kennzeichnen allenfalls *Indikatoren* oder auch *Symptome*, die auf einen komplexen Zusammenhang hinweisen können, aber eben keineswegs hinweisen müssen.“ In seiner äußerst kritischen Abhandlung zu Messverfahren bezogen auf Organisationskulturen, und mit Hinweis auf die Wahrnehmung sozialer Realitäten als Wirklichkeitskonstruktion durch die Betroffenen, kommt Horn-Wagner schließlich zum geflügelten Satz: „In der Konsequenz aber reduzieren wir (mit Messverfahren zu Kulturen) die Wirklichkeit auf die Wirklichkeit der Messung“<sup>70</sup>. Er zitiert den amerikanischen Essayisten Holbrooke Jackson mit dessen Aussage, die Fähigkeit der *Intuition* sei „*Verstand in Eile*“, und intuitive Fähigkeiten würden zum Kulturverständnis viel zu wenig genutzt. Ich füge dem mit Hanns-Stephan Haas hinzu, dass für Diakonie und Sozialarbeit grundsätzlich jedem Ausufern von Bemessungsvorgängen mit größter Skepsis zu begegnen ist<sup>71</sup>. Und genau dieser Aspekt unter-

---

<sup>65</sup> Mir ist an Edgar H. Scheins Kulturmodell keinesfalls einleuchtend, warum die Grundannahmen „Beziehungen zur Umwelt, Wesen von Realität, Raum und Zeit, Menschenbild, Wesen menschlicher Aktivität, Wesen sozialer Beziehungen“ nicht nur unsichtbar und unbewusst, sondern auch weitgehend unzugänglich sein sollen; s. dazu Scholz/Stein (2005) zur Organisationspsychologie Scheins. Ein Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist vielmehr der Nachweis, dass auch kollektive Basisannahmen per Exploration einigermaßen sichtbar gemacht werden können.

<sup>66</sup> s. 3.9 und u.a. Morgan 2002, 174

<sup>67</sup> vgl. Bonhoeffer in Kapitel 2

<sup>68</sup> vgl. 3.5

<sup>69</sup> Morgan 2002, 170/171

<sup>70</sup> Horn-Wagner 2004 b, 6

<sup>71</sup> Haas in Haas/Hanselmann 2005, 463 ff.

scheidet u.a. im Qualitätsmanagement das *System* von der *Kultur*: Das System der Ziele, Prozesse und Ergebnisse ist über weite Strecken „messbar“ und nachweisbar, die vorhandene und sich entwickelnde Kultur – „spürbar“, *doch nur teilweise sichtbar und in vieler Hinsicht unbewusst* - dagegen ist allein durch intuitive Zugänge und beschreibende Merkmale zu erfassen. Horn-Wagner weist noch auf eine zusätzliche, einfache Möglichkeit hin, Kulturen zu begreifen, nämlich durch die Beschreibung und *das Vergleichen mit anderen Kulturen*.

### 3.3.4 Kulturmerkmale der Organisation nach Johannes Rüegg-Stürm

Ganz in Übereinstimmung mit Geert Hofstede, Gareth Morgan, Edgar H.Schein beschreibt Rüegg-Stürm als *zentrale Elemente einer Unternehmenskultur*

- Normen und Werte,
- Einstellungen und Haltungen,
- Geschichten und Mythen zu wichtigen Veränderungen, Verzweigungen oder gar „Bruchstellen“ in der Unternehmungshistorie,
- Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster,
- Sprachregelungen sowie
- kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen<sup>72</sup>.

Die additive Auflistung dieser wichtigen Kulturmerkmale ist mir für das Anliegen dieser Arbeit zwar noch nicht ausreichend, denn die Frage nach den Wechselwirkungen von Leitbild, System und Kultur hat die Frage nach der *Tiefe der „kulturellen Schicht“* und damit ihrer Veränderungsfähigkeit - etwa als „*Oberflächenerscheinung*“ oder aber als „*Herzstück*“ der Kultur - mit zu berücksichtigen. Exzellent immerhin erscheint mir Rüegg-Stürms Vergleich einer Unternehmenskultur mit den *Wirk- und Strukturmomenten einer Sprache „in Grammatik und Semantik“*. So sagt er, dass eine *sinnvolle sprachliche Verständigung immer schon auf grammatikalische Regeln und semantische Übereinkünfte angewiesen* sei, ohne dass man sich dessen bewusst zu sein brauche. „Ein vierjähriges Kind kann sich sprachlich verständigen, ohne sich je mit Grammatik oder Semantik beschäftigt zu haben.“ Zudem entfalten sich diese Wirkmomente in Form von Regeln und Übereinkünften nur bei ihrem „*Gebrauch*“, *d.h. im Vollzug der Sprache*, und werden genau dadurch aktualisiert und reproduziert. „Eine Unternehmenskultur ist somit vergleichbar mit grammatikalischen Regeln und semantischen Übereinkünften einer Sprache bzw. einer *Sprachgemeinschaft*“<sup>73</sup>. Mitglieder einer Organisation als der gleichen „*Community of Practice*“ („CoP“) leisten eine ständige *kollektive, gemeinsame kommunikative Interpretationsarbeit*, aus der Sicht ihres jeweiligen *lokalen Kontexts* heraus, und nehmen durch *diskursive Auseinandersetzungen* Einfluss auf die allmähliche *Ausdifferenzierung der Kultur*, die dann ihrerseits sich wieder in unterschiedlichen Strukturen niederschlägt.

#### *Exkurs: Kulturstandards oder Kulturentwicklung*

Viele andere Autorinnen haben Kultur eher als das beschrieben und gekennzeichnet, was ist, und weniger als das, was sich entwickelt und was werden könnte. Hansen sprach von „Kultur als kollektivem Gleichverhalten“ oder als „*Standardisierungen*, die in Kollektiven gelten“<sup>74</sup>. Thomas betonte das Phänomen so genannter „*Kulturstandards*“, indem er schrieb:

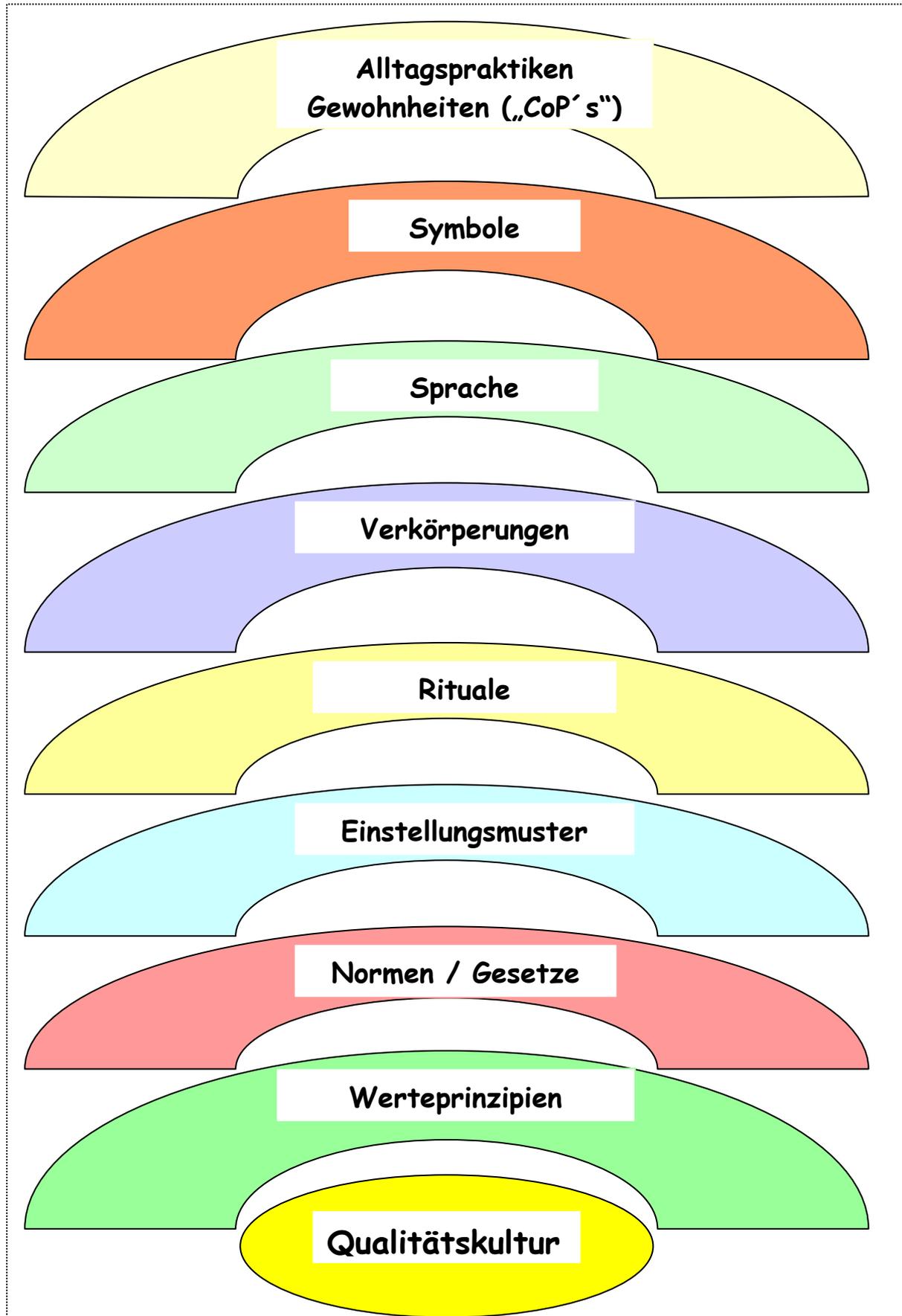
---

<sup>72</sup> Rüegg-Stürm mit Bezug auf Ulrich, Schein, Sackmann u.a. 2002, 55

<sup>73</sup> Rüegg-Stürm 2002, 56

<sup>74</sup> Hansen 2000, 37 und 39

Abbildung 2: Merkmale von Kultur - Schichten und „Schalen“ einer Qualitätskultur  
© Paul Gerhardt Hanselmann 2005



„Dieses *Orientierungssystem* wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft (...) tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. (...) Zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems lassen sich als sogenannte ‚Kulturstandards‘ definieren. Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Werten und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als *normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich* angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert.“

Er kam zu der interessanten, aber doch auch fragwürdigen Behauptung: „Kulturstandards und ihre handlungsregulierende Funktion werden nach erfolgreicher Sozialisation vom Individuum innerhalb der eigenen Kultur nicht mehr bewusst erfahren“<sup>75</sup>. Zweifelsohne ist diese These von Thomas grundsätzlich richtig, jedoch nur dann, wenn diese Individuen auf Dauer *im* Kultursystem verbleiben, in das sie hineingeboren wurden. Andererseits können wir uns heute kaum noch ein kulturelles System vorstellen, das nicht mit anderen Kulturen in Berührung kommt, so dass genau durch die Erfahrung der Grenzen eigener kultureller Prägung die Wesens- und Unterscheidungsmerkmale verschiedener kultureller Prägungen doch – wenigstens ansatzweise – bewusst und wahrgenommen werden. Das verweist für Diakonie um so mehr auf den christlichen Grundsatz der Fremden- und Nächstenliebe, steckt doch in jeder Berührung mit Fremdem und Andersartigem nicht in erster Linie Bedrohung, sondern Bereicherung. Die hier am Beispiel von Thomas zitierte Sicht auf Kultur ist ja u.a. für interkulturelle Konzepte<sup>76</sup> - Beispiel: Didaktik im Fremdsprachenunterricht<sup>77</sup> - von großer Bedeutung. Mir reicht an dieser Stelle der Hinweis: Ohne *Sprache* ist eine Qualitätskultur nicht vorstellbar. Der „Homo Narrans“ erzählt Geschichten. Kultur heißt immer auch *Verständigung, Verstehen und gemeinsame Sprache*. Sprechen wir von einer Qualitätskultur in der Diakonie, müssen wir die Frage beantworten, ob die Mitglieder einer diakonischen Organisation eine gemeinsame Sprache sprechen, ob sie die Leitbildformulierungen mit Inhalten und Leben füllen können, ob die Sprache des Qualitätsmanagement-Systems *ihre* Sprache ist, und vor allem: ob laufend ein partizipativer *Dialog der Verständigung* geführt wird. Diakonie ohne Dialog ist nicht Diakonie<sup>78</sup>. Ohne Verständigung ist kein Verständnis möglich; Verständnis ist eine Voraussetzung für Einverständnis („Commitment“).

### 3.3.5 Hierarchiemodell: Schichten und „Schalen“ einer Qualitätskultur in der Diakonie

Angesichts der Relevanz aller bisher aufgeführten Merkmale für Kultur<sup>79</sup> mache ich den Vorschlag, allein die für Organisations- und Qualitätskulturen sozialer Organisationen ausschlaggebenden Merkmale in einem kohärenten Modell und im Sinne einer Hierarchie darzustellen und zu verwenden. Ausgangspunkt für dieses Vorgehen war ein Unbehagen an der mangelnden Gewichtung der bisher genannten Kulturmerkmale und einer gewissen Beliebigkeit in ihrer Verwendung. Der Hofstedschen Logik des „Zwiebelbildes“ folgend führt mich die im folgenden dargestellte Verschränkung und Zusammenfassung der für Organisationen entscheidenden Kulturmerkmale<sup>80</sup> zur Behauptung, dass – trotz mancher Überschneidungen – vor allem acht Merkmale in einer hierarchischen Ordnung und mit ent-

---

<sup>75</sup> Thomas 1993, 380 ff.

<sup>76</sup> vgl. 3.4

<sup>77</sup> wenn hier unstrittig anhand von Spracherwerb kulturelle Merkmale mittransportiert werden

<sup>78</sup> Michael Schibilsky zum Anspruch einer „Dialogischen Diakonie“ im Gespräch mit dem Autor Juni 2004

<sup>79</sup> vgl. Rehberg in Joas 2003, 70 ff. Rehberg nennt als „Elemente der Kultur“ Werte, Normen, Symbole, Sprache und Wissen; das im von mir vorgeschlagenen Hierarchiemodell nicht berücksichtigte Element „Wissen“ spielt nach meiner Auffassung vor allem eine große Rolle bei den Einstellungsmustern, Alltagspraktiken und der Sprache und stellt eher einen „Querschnittfaktor“ dar: Denn bei welchem Kulturmerkmal – und auch Systemmerkmal – spielt denn Wissen keine Rolle?

<sup>80</sup> s. Abbildung 2

sprechenden Interdependenzen wirken; dies will ich anhand einer diakonischen Jugendhilfeeinrichtung exemplarisch begründen und zur Diskussion stellen<sup>81</sup>:

Konsensfähige *Werteprinzipien* waren dort nicht vorhanden, so dass mehrere, sehr verschiedene persönliche Werte ebenso wie unterschiedliche pädagogische Wertvorstellungen miteinander im Alltag konkurrierten. Der Träger der Einrichtung hatte kein Wertesystem, obwohl es sich um eine traditionsreiche diakonische Einrichtung handelte. Als einziger, quasi gemeinsamer „Wert“ regierte in jedem Zusammenhang das „Prinzip des Stärkeren“.

Wo keine gültigen Werteprinzipien wirken, treten regelmäßig als Mindestanforderung gültige *Normen und Gesetze* an ihre Stelle. Generell basieren Normen und Gesetze auf bestimmten Werteprinzipien. War dies im Beispiel nicht der Fall, blieb bzgl. der Umsetzung gesetzlicher Anforderungen trotzdem deren Wirkung als Rahmenbestimmungen in Kraft. Dies konnte jedoch nicht verhindern, dass im Alltag der Jugendhilfeeinrichtung ein in vieler Hinsicht gesetzloser Zustand herrschte: Gewalt, Drogen und Kleinkriminalität waren an der Tagesordnung. Nur über ein System scharfer Sanktionierungen konnte Schlimmstes verhindert werden, nicht jedoch, dass 14-jährige Mädchen bereits der Prostitution nachgingen, aus den Zimmern Haschischschwaden drangen, Erzieher tätlich angegriffen wurden etc.

Wenn selbst gesetzliche Anforderungen kaum durchzuhalten sind, können immerhin bestimmte kollektive *Einstellungsmuster und Hintergrundüberzeugungen* zum Tragen kommen. Auch dies war hier kaum möglich, wurden doch – wegen der Auslastungsfrage aus finanziellen Gründen – laufend neue Jugendliche in die Einrichtung aufgenommen, so dass sich gemeinsame, reflektierte und angelegene Einstellungsmuster nur im Rahmen kleinerer Teilgruppen ausbilden konnten.

Fehlen gemeinsame Einstellungsmuster, kann es dennoch wichtige *Rituale* geben, die eine gewisse Qualitätskultur noch aufrechterhalten. Hier war es bemerkenswert, mit welcher Anstrengung Erzieherinnen versuchten, die Alltagsrituale wie „gestaltete Mahlzeiten“, „sportliche Events“ oder „tägliches Antreten bei der Arbeitsstelle“ durchzusetzen. Dies gelang in dem Maße, in dem sich gruppenintern jeweils eine Mehrheit für solche Alltagsrituale zusammenschloss. Rückblickend behaupte ich, dass es wenigstens diese regelmäßigen, gestalteten Alltagsrituale waren, die den Jugendlichen eine gewisse Sicherheit und einen Rahmen gaben.

Fehlen die genannten, grundlegenden Kulturmerkmale, spielen die Personen als *Verkörperungen* eine umso größere Rolle. Das betraf hier einzelne – meist destruktiv agierende – Führungspersönlichkeiten unter den Jugendlichen ebenso wie den Einrichtungsleiter, der als „Bodybuilder“ damit prahlte, „noch jeden Jugendlichen in der Pfeife zu rauchen, der nicht spurt“. Gerade das Vorbildverhalten des Leiters wirkte sich sehr destruktiv aus, denn warum hätten die Jugendlichen selbst sich anders verhalten sollen, wo doch der „Chef“ beliebig andere anschrie, seinen Bizeps spielen ließ, auf die Diakonie als Ganzes schimpfte usw.

Sind also keine kulturell Orientierung gebenden Leitfiguren und *Verkörperungen* im positiven Sinne vorhanden, ist es kein Wunder, dass sich die *Sprache* und Ebene der Verständigung eher beliebig ergibt und man sich auf keine gemeinsamen Sprachmuster beziehen kann. Aussagen wie: „Hey, Alter, schließ mir mal die Zelle auf!“, bis hin zu perversen Zoten waren alltägliche Sprachmuster auf Seiten der Jugendlichen. Bei den Pädagoginnen und Psychologinnen fiel auf, dass sie kaum miteinander kommunizierten. Besprechungen fanden nicht statt, sondern nur die Ausgabe von Dienstweisungen durch den Leiter mit Befehlscharakter. Ein „geheimer Konsens“ bestand allenfalls darin, jede Anweisung baldmöglichst ad absurdum zu führen und zu hintergehen. Es herrschte insofern eine allgemeine „Sprachverwirrung“, als man sich gegenseitig nicht verstand, oder aber einfach falsch verstand. Ein Teil der Gewaltausbrüche unter den Jugendlichen beruhte schlicht auf Missverständnissen: Es fühlte einer sich durch eine Aussage eines anderen provoziert, dieser hatte aber etwas

---

<sup>81</sup> Als Beispiel wähle ich eine Einrichtung der „Freiwilligen Erziehungshilfe“ im Jahr 1985, also lange vor Inkrafttreten des KJHG (SGB VIII), in der ich damals selbst als Erzieher mit delinquenten Jugendlichen gearbeitet habe. Der Blick auf die damals dort herrschende, für alle Beteiligten nur schwer erträgliche Einrichtungskultur erleichtert die deduktive Ableitung der Kulturmerkmale als einer hierarchischen und interdependenten Ordnung.

ganz anderes sagen wollen und gemeint; doch ehe das aufzuklären gewesen wäre, war die Schlägerei schon im Gange oder die volle Cola-Dose schon gezielt auf den Gegner geworfen worden.

So war hier nicht erstaunlich, dass angesichts des Fehlens bzw. der Brüchigkeit anderer Kulturmerkmale äußerliche *Symbole* eine große Rolle spielten. Um überhaupt irgendwie seine Zugehörigkeit oder seine Distanzierung gegenüber anderen zum Ausdruck zu bringen, legten die Jugendlichen auf körperbetonende Attribute – z.B. auf Tätowierung, Nasenringe, provozierende Kleidung -, auf Statussymbole (z.B. auf das frisierte Motorrad, den Besitz von Videospiele) und auf die Gestaltung ihrer Zimmer (z.B. auf martialische Lieblingsposter, Kampf um die „Schlüsselgewalt“) großen Wert.

*Alltagspraktiken und Gewohnheiten* zeichneten sich durch ein Niveau der Unberechenbarkeit und Belieblichkeit aus: Es blieb ein täglicher Kampf, Jugendliche am Morgen zum Aufstehen zu bewegen. Jeder war darauf aus, möglichst viel von dem tun zu können, wozu er gerade Lust hatte, und dies durchzusetzen.

Das Beispiel zeigt, in welcher Weise die dargestellten Kulturmerkmale ineinander greifen, mit dem Ergebnis, dass mit einer Qualitätskultur im Alltag nicht zu rechnen ist, wenn die tiefer liegenden kulturellen Schichten nicht zuverlässig bzw. nur brüchig vorhanden sind<sup>82</sup>. Die vorgeschlagene Hierarchisierung der Merkmale von Kultur ist nicht in der Weise zu interpretieren, dass die Erscheinungs- und Ausdruckformen von Kultur, die sich sichtbar „an der Oberfläche“ der Organisation finden - wie z.B. Alltagspraxis, Communities of Practice, Gewohnheitsmuster, Symbole und Sprache – weniger wichtig wären als die „tieferen Schichten“. Das Hierarchiemodell weist aber darauf hin, dass diese „Oberflächenmerkmale“ durch die zentraleren Kulturmerkmale schließlich determiniert sind. Von daher gilt meine Aufmerksamkeit den zentraleren Kulturmerkmalen, die oft weniger bewusst sind und im Verborgenen wirken<sup>83</sup>, und deren Wirkungen auf die sofort sichtbaren Merkmale. So spielen im Folgenden sowie in der Untersuchung im Mittelteil dieser Arbeit die Kulturmerkmale der Werteprinzipien, der Rituale und der Verkörperungen für die Frage nach einer Qualitätskultur eine hervorgehobene Rolle.

*Kultur und Kulturmerkmale gelten für wertbasierte Unternehmen wie die der Diakonie ebenso wie für den Profitbereich*

Gareth Morgan<sup>84</sup> hat seine Kulturabhandlung bewusst für den Profitbereich entwickelt und behauptet, dass die genannten Kulturmerkmale dort in gleicher Weise Gültigkeit besitzen wie im Non-Profit-Bereich des sozialen Sicherungssystems. Ich will später mit Hilfe der Unterscheidung in „Systemprinzipien“ und „Wertprinzipien“ den Nachweis zu führen versuchen, dass beide – wenngleich mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen – sowohl für gemeinnützige wie für profitorientierte Organisationen bedeutsam sind. Als Beispiel nenne ich das Banken- und Finanzwesen, in dem sich eine Bank etwa den Systemprinzipien der „Zuverlässigkeit“ und „Präzision“ bei Geldgeschäften verpflichtet, zugleich aber auch Werten wie „Fairness“ und „Respekt“ im Umgang mit Kundinnen und Partnern. Die strukturellen Systeme und Organisationsformen zeichnen sich durch Ziel- und Ergebnisorientierung aus und schaffen den Rahmen und die Voraussetzungen für das Entstehen einer Einrichtungskultur: Dies gilt für Organisationen jeder Bestimmung und jeden Auftrags. Was sich jedoch deutlich unterscheiden kann, sind die Inhalte und kulturellen Ausgestaltungen, nicht nur hinsichtlich der Werteprinzipien. Genau deshalb ist der Blick auf spezifisch

---

<sup>82</sup> Mit der Frage, wie sich Organisationen entwickeln, denen eine wirkliche Wertebindung fehlt, setze ich mich in Kapitel 9.3 erneut auseinander. So wie z.B. im positiven Fall die Menschenrechte sich auf die Basis konsensfähiger Werteprinzipien und kollektiver Einstellungsmuster beziehen, bleiben also immerhin im Fall mangelnder Wertebindung sozialer Organisationen noch geltende Gesetze in Kraft und bilden den Bezugsrahmen für System und Kultur.

<sup>83</sup> s. 3.3.3: Darstellung von Kulturmerkmalen nach Schein

<sup>84</sup> s. 3.3.1

Abbildung 3: Leitbild d. Johannes-Anstalten Mosbach – Strategische Unternehmensziele/ Strategieplanung/ Unternehmenspolitik 2005

<b>Leitbild der Johannes-Anstalten Mosbach</b> <b>Strategische Unternehmensziele / Strategieplanung / Unternehmenspolitik</b> auf der Basis von Umfeld- und Unternehmensanalysen (z.B. Wettbewerb, Rahmenbedingungen, Stärken+Schwächen des Unternehmens)				
1. <b>Diakonie</b>	2. <b>Konzept- und Angebotsorientierung</b>	3. <b>Kundenorientierung</b>	4. <b>Prozessorientierung</b>	5. <b>Mitarbeiter- und Führungsorientierung</b>
6. <b>Strukturorientierung</b>	7. <b>Ökonomie</b>	8. <b>Umfeld</b>	9. <b>Ökologie</b>	
<b>Grundsätze</b>				
1. <b>Diakonisch-christliche Grundsätze</b>	2. <b>Qualitätsgrundsätze</b> (Angebotsorientiert)	3. <b>Qualitätsgrundsätze</b> (Kunden-/Ergebnisorientiert)	4. <b>Qualitätsgrundsätze</b> (Prozessorientiert)	5. <b>Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung</b>
6. <b>Grundsätze der Raum-, Sicherheits-, Infra- und Aufbaustruktur</b>	7. <b>Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit</b>	8. <b>Grundsätze der externen Kommunikation/ Umgang mit Dritten</b>	9. <b>Ökologische Grundsätze</b>	
<b>Konzeptionen, Methoden, Inhalte, Maßnahmen</b>				
1. <b>Seelsorgekonzept</b>	2. <b>Angebotskonzepte</b>	3. <b>Qualitätskonzept</b> (QM-Handbuch, Kundenbefragung, Kunden-/Ergebnisorientiert)	4. <b>Prozessmanagement</b> (QM-Handbücher, Zertifizierungen, Prozessorientiert)	5. <b>Personalentwicklungsinstrumente</b> (Interne Kommunikation, MA-Befragung, MA-Entwicklungsgespräche, Nachwuchsförderung, Zielvereinbgn.)
6. <b>Strukturkonzepte</b> (Wohnraumplanung, Infrastrukturkonzepte, Sicherheitshandbuch etc.)	7. <b>Planungs- und Controllingkonzepte</b> (Mittelfristplanung, Jahresplanung, Soll-/Ist-Vergleiche, Berichterstattg)	8. <b>Kommunikationssystem (extern)</b>	9. <b>Ökologiekonzept, Öko-QM-System</b>	
<b>Kennzahlensysteme</b>				

diakonische Kulturmerkmale<sup>85</sup> und auf die Wechselwirkungen der jeweiligen Systeme und Kulturen<sup>86</sup> von größter Relevanz.

Um mit einem zielorientierten und strategisch ausgerichteten Organisations $system$  den Rahmen und die Voraussetzungen für eine Qualitäts $kultur$  zu schaffen, nehmen diakonische Unternehmen heute oft ihr Leitbild<sup>87</sup> zum Ausgangspunkt, um von dort formulierten Kernaussagen systematisch Grundsätze, Konzeptionen, Instrumente und Maßnahmen abzuleiten, die konkretisiert die *Rahmenbedingungen für eine Einrichtungskultur* schaffen. So haben beispielsweise die Johannes-Anstalten Mosbach<sup>88</sup> ihr Leitbild als Grundlage des Organisationssystems genutzt: Am nicht weiter kommentierten Schaubild zeigt sich exemplarisch, wie ein leitbildbasiertes, organisationales System entstehen kann. Es ist offensichtlich, dass mit Ausnahme der Bereiche zu Ziffer 1: „Diakonie“, „Diakonisch-christliche Grundsätze“ und „Seelsorgekonzept“ sämtliche Grundsätze, Konzeptionen, Instrumente etc. auch für eine Firma im Profitbereich Gültigkeit haben könnten. Bevor der Zusammenhang von Kultur mit Leitbild und System weiter vertieft wird, will ich auf einige Wirkungen und Determinanten der Organisationskultur hinweisen<sup>89</sup>.

### 3.4 Kultur als Konflikt- und Sprengstoff<sup>90</sup>

---

Kulturen sind schon immer da, wenn neue kulturelle Einflüsse wirksam werden. Insofern ist zum Beispiel jede bewusst gestaltete Einflussnahme durch eine Stellenbesetzung mit dem Ziel, eine „neue Kultur“ und „frischen Wind“ in eine Einrichtung zu bringen, eine *kulturelle Kampfansage* für alle Beharrlichkeitskräfte der Organisation. Wie bei jedem Entwicklungsprozess, trifft auch der Aufbau von QM-Systemen auf begeisterte Mitstreiterinnen, die schon lange auf die Möglichkeit der Veränderung und der Verbesserung gewartet haben, und nun ihre Chance erkennen. Ebenso aber steht Qualitätsmanagement oft vor einer „Mauer des Schweigens“, blickt in die „toten Augen“ der Veränderungsresistenz, hat seine größten Ressourcenverluste in der mühsamen Überzeugungsarbeit, um überhaupt erst Bewegung in der Organisation zu ermöglichen<sup>91</sup>. Zielt also Qualitätsmanagement immer auch auf eine *Kultur des Vertrauens und der Verlässlichkeit* für Kundinnen, Klientinnen, Partner und Mitarbeiterinnen, dann ist allein diese Tatsache bereits eine ernste Kampfansage an Mitarbeitende, die für eine *Kultur der Beliebigkeit* eintreten. Auch manche diakonische Mitarbeiterinnen erleben Qualitätsmanagement als *persönliche Kränkung und als Kriegserklärung*.

Kulturelle Kämpfe werden umso heftiger, je direkter die „inneren Schalen“ der Kultur betroffen sind. Sind Auseinandersetzungen zu Symbolen, zur Oberflächenabgrenzung gegenüber anderen Kultursystemen, noch vergleichsweise harmlos, können Differenzen bzgl. der Leitfiguren und Personen, die kulturelle Merkmale wesentlich verkörpern, schon zu größeren Problemen der Verständigung führen. Das Ausbrechen kultureller Kämpfe aber ist überhaupt nicht zu vermeiden, wenn es um bedeutsame *Rituale*, und erst recht, wenn es um unterschiedliche *Wertorientierungen* geht. Dann geht es um den *Kern*, um das *Herz* der Orga-

---

<sup>85</sup> s. 3.6

<sup>86</sup> s. Ergebnisse der Untersuchung in Kap. 7, Konklusionen in Kap. 8 und Wirkungen in Kap. 9

<sup>87</sup> s. auch das Beispiel der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart in 4.2, die ausgehend vom Leitbild ein - systematisch wirksames – Zielsystem *und* einen – kulturell wirksamen – Handlungskodex entwickelt hat.

<sup>88</sup> s. Abbildung 3

<sup>89</sup> in 3.4 bis 3.9

<sup>90</sup> Die kurze Darstellung in 3.4 wird der Bedeutung des Themas nur ausschnitthaft gerecht. Auf vorliegende, umfassende Untersuchungen zu interkulturellen Konflikten sei verwiesen.

<sup>91</sup> Das Problem sowie Strategien zur Lösung des Problems sind in Publikationen des Qualitätsmanagements und der Organisationsentwicklung mehrfach dargestellt worden, u.a. bei Schreyer-Schubert/Hanselmann/Friz 2001; Schmidt/Berg 2004; Spencer/Adams 1990.

nisation. Normative Vorstellungen, professionelle Haltungen und wertegebundene Einstellungen prallen aufeinander. Die Gefahren schlagartigen Motivationsverlustes für die Beteiligten sind groß, kommt es nicht rechtzeitig zu moderierten Aushandlungsprozessen oder zu einer Neuorientierung.

### *Kulturschock Qualität*

Entwicklungs- und Veränderungsprozesse verlangen von allen Beteiligten wenigstens die Bereitschaft, sich auf den Weg zu machen und nicht nur Erreichtes festzuhalten. Über klassische Phasen zu Abwehr, Motivation, Ängsten, Hoffnungen ist im Rahmen von Studien der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements viel geschrieben und berichtet worden. Ich werde an dieser Stelle nur zwei Konzepte zitieren, die Anhaltspunkte für den Umgang mit Abwehr und Widerstand bei Entwicklungsprozessen geben können. Die Forderung nach Qualität - diese nachzuweisen, zu entwickeln, zu sichern – durch die Novellierung der Sozialgesetzgebung hat viele Verantwortliche in sozialen Einrichtungen getroffen wie der Blitz, hat provoziert und schockiert. Bereits die Forderung, Leistungen in Leistungs- und Aufgabenbeschreibungen eben überhaupt zu beschreiben, war in einigen Feldern der Sozialarbeit eine „Kulturrevolution“. Warum „schockt“ Qualität? Vermutlich deshalb, weil hier eine neue Form der *Verpflichtung auf Qualität* verankert wurde. Die Aussage: „Qualität haben wir schon immer gemacht“, mit Verweis auf Konzeptionen, Leitbilder und Absichtserklärungen, war nicht mehr ausreichend. Das Bemühen um bestmögliche Qualität ist immer Anstrengung und Commitment, auch im Sinne von Selbstverantwortung. Der eher defensive Reflex vieler Protagonisten in Sozialarbeit und Diakonie ist verständlich, wenn sie sich bedroht glaubten, indem nun die Finanzmittelgewährung an Leistungs- und Qualitätsnachweise gebunden war. In bemerkenswerter Weise aber kam hier ein bereits zuvor vorhandener, erschreckender *Mangel an Selbstbewusstsein* ganzer Professionen zum Vorschein: Von sozial engagierten Menschen, die nicht oder nur brüchig an die Qualität der eigenen Arbeit glaubten. So hat also der Impuls von außen – die gesetzliche Anforderung – bewirkt, sich auf die eigenen Wurzeln zu besinnen, den Auftrag, die Leitideen und grundsätzlichen Ziele wieder hervorzuheben. Der „neue“ Fokus, nach so genannter Ergebnisqualität zu fragen und diese nachzuweisen, hat ins Bewusstsein gehoben, was die meisten längst wussten, aber beiseite gelegt hatten, nämlich die Notwendigkeit, Wirkungen der sozialen Arbeit genauer zu untersuchen.

Abbildung 4: Kulturschock nach Oberg

<p>1. Phase: <b>Euphorie</b> Die eigene Kultur wird nicht in Frage gestellt; man ist Zuschauer.</p>	<p>5. Phase: <b>Verständigung</b> Die unterschiedlichen kulturellen Spielregeln werden verstanden.</p>
<p>2. Phase: <b>Entfremdung</b> Erste Kontaktschwierigkeiten; man gibt sich selbst die Schuld.</p>	<p>4. Phase: <b>Missverständnisse</b> Konflikte werden als Missverständnisse, als Ergebnis der Unterscheide erkannt.</p>
<p>3. Phase: <b>Eskalation</b> Schulduzuweisung an die fremde Kultur und Verherrlichung der eigenen Kultur.</p>	

Für viele wirkte die neue Fragestellung wie ein „Kulturschock“. Vom „Kulturschock“ sprach zuerst der amerikanische Anthropologe Oberg<sup>92</sup>. Dieser wird meist „U-förmig“ be-

<sup>92</sup> Oberg 1960, 177-182; s. auch Rehberg in Joas 2003, 64

schrieben. Danach nimmt die kulturelle Kompetenz einschließlich kultureller Sicherheit erst einmal ab, erreicht in der dritten Phase ihren Tiefpunkt, um dann wieder anzusteigen. „Am Schluss haben die betroffenen Personen eine gleich hohe Kompetenz wie zu Beginn, nur eben jetzt als kulturelle Kompetenz in der fremden Kultur oder, noch besser in beiden“<sup>93</sup>, gemeint: sowohl in der früher eigenen als auch der neuen Kultur. Mit einem solchen oder ähnlichen „U-förmigen“ Verlauf müssen Qualitätsmanagerinnen und Organisationsentwicklerinnen sowie verantwortliche Leitungskräfte der Diakonie immer rechnen, wenn sie einen umfassenden Prozess in Richtung Qualität einleiten. Zwar ein einfaches Denkmuster, glaube ich jedoch nicht, dass es im Regelfall unzutreffend ist. Was Detlef Horn-Wagner<sup>94</sup> für ganze Unternehmensstrategien entwickelt hat, besitzt auch Gültigkeit für jede einzelne Mitarbeiterin in einer diakonischen Einrichtung, wenn sie sich auf Entwicklungsprozesse einlässt, die „kulturell“ zu Umbrüchen oder Veränderungen führen. Er hat die „Formel für Veränderung“ so zusammengesetzt<sup>95</sup>:

$$L + M + V + W > K 1 + K 2$$

Der Leidensdruck, etwas verändern zu wollen oder zu müssen (**L**), muss da sein. Dazu muss eine Bestimmung und ein Wissen um den Auftrag, die Mission (**M**), kommen. Es braucht eine Vorstellung einer besseren Zukunft, einer Vision (**V**). Und man muss wissen, „wie es geht“, also welche Instrumente und Methoden man einsetzen kann, die „handwerklich“ und instrumentell für das Vorhaben taugen: Der Weg (**W**).

Die Summe dieser Faktoren muss bei einer gründlichen Kalkulation – also bei der Frage: „Machen wir uns auf den Weg des Wandels und der Veränderung?“ – größer (und damit ausschlaggebend) sein als „K 1“ und „K 2“:

Kosten bezüglich des „objektiven Ressourceneinsatzes“ sind zu errechnen bzw. zu prognostizieren: Zeit, Geld, Personen, Ausstattung usw. (quantifizierbare Größen): (**K 1**).

Welchen Preis zahle ich persönlich? Was müsste ich ggf. aufgeben? Wie sehr hänge ich am Status Quo? Sekundäre Kosten im Sinne von: Mit welchen persönlichen Kosten muss ich rechnen, was verliere ich unter Umständen?: (**K 2**)

Beim „Kulturschock Qualität“ machen die Beteiligten immer auch ihre persönliche Rechnung auf. Die Aufgabe der Verantwortlichen in der Diakonie wird sein, den *Gewinn* in den Mittelpunkt zu stellen, nicht die Verluste; den *Nutzen*, nicht die Gefahren; die Grundlagen der Diakonie als *Kirche im Leben* zu verdeutlichen. Mitarbeiterinnen aller Handlungsebenen fragen danach, was sie in Veränderungsprozessen verlieren, was sie gewinnen könnten. Gültig an der – zugegeben auch vereinfachenden - „Formel für Veränderung“ ist die Bedeutung des *Zusammennwirkens* der genannten Faktoren: Leidensdruck, Mission, Vision und Weg.

### *Fremdheit und interkulturelles Lernen*

Beim Aufeinandertreffen divergierender Wertesysteme – als den zentralen Kulturmerkmalen überhaupt – entsteht für die Beteiligten Stress, das Gefühl der Fremdheit und im positiven Fall die Chance des interkulturellen Lernens. Identität, Kompetenz, Loyalität und Aktion sind von Neuem gefragt<sup>96</sup>. Fremdheit führt auch in diakonischen Einrichtungen zu „Kulturschocks“, wenn Mitarbeitende ihre bisherigen Konzepte und Gewohnheiten in Frage gestellt sehen. Im Umgang mit „interkulturellen“ Konflikten gilt für Christen: „Der

---

<sup>93</sup> Wagner 1996, 19 ff.

<sup>94</sup> Horn-Wagner 2004 a

<sup>95</sup> Es wurden einige Vereinfachungen vorgenommen, ohne dabei die Logik zu entstellen.

<sup>96</sup> Schmidt/Berg 2004, 63 ff.

wahre und einzige Gott ist der, der sich der Geringen und Armen erbarmt, der Witwen und Waisen, Entrechteten und Fremdlingen zum Recht verhilft<sup>97</sup>. So ist also folgerichtig „das Engagement gegen Ausgrenzung von Menschen fremder Herkunft und Ausländerfeindlichkeit eine diakonische Aufgabe“<sup>98</sup>. Für die *Entwicklung interkultureller Fähigkeiten und Fertigkeiten beim Verstehen einer anderen Kultur* gab Dodd<sup>99</sup> Ratschläge, die in einfachen Worten Grundlegendes aussagen:

1. Respektiere die Würde und Persönlichkeit der anderen.
2. Lass dich nicht von der Kritik, den Vorurteilen oder dem Verhalten der anderen negativ beeinflussen oder psychisch niederdrücken.
3. Glaube nicht, dass du überall und von jedem gemocht oder akzeptiert werden musst.
4. Arbeite an deiner Anpassungsfähigkeit, d.h. sich schnell an neue und unterschiedliche Situationen anzupassen, – auch in Bezug auf Situationen, die im Vergleich zur eigenen Kultur verschieden sind.
5. Entwickle Eigeninitiative. Habe den Willen, Risiken einzugehen und öffne dich für neue kulturelle Erfahrungen.
6. Beobachte, sehe dich um und höre zu.
7. Sei darauf eingestellt, einen Mangel an Privatleben auf dich zu nehmen. Deine eigene Privatsphäre ist vielleicht kein Faktor in einer anderen Kultur.
8. Dränge deine eigenen politischen Werte nicht auf.
9. Beachte die verschiedenen Rollen der Frau in unterschiedlichen Kulturen.
10. Respektiere die fremden Traditionen.
11. Gewöhne dich daran, Geduld zu haben. Verstehen braucht viel Zeit.
12. Lerne, von dir selbst zu geben und von anderen zu empfangen.

Wenn also Kultur ein System auch unsichtbarer Normen, Einstellungen, Wahrnehmungsmuster, Ideen und Denkweisen darstellt, ist sie somit zugleich ein *Orientierungssystem*, an dem Mitglieder einer „Kulturgruppe“ ihr Handeln ausrichten und durch das sie in ihrem Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln beeinflusst werden<sup>100</sup>. Prallen verschiedene *Werte- und Orientierungssysteme* aufeinander, bietet sich im Kontext interkulturellen Lernens die große Chance,

- sich mit Elementen anderer Kulturen auseinander zu setzen, und Offenheit, Verständnis und Respekt für andere Kulturen zu entwickeln;
- daraus resultierend Kenntnisse über andere Kulturen zu erwerben, die in den eigenen Alltag integriert werden können;
- eine Basis für die Akzeptanz der „Anderen“ als gleichberechtigt zu schaffen und mögliche eigene oder gesellschaftliche Vorurteile wahrzunehmen und zu entschleiern (Stichwort „Kulturstereotype“);
- die eigene Kultur zu reflektieren und zu hinterfragen;
- die Fähigkeit zu erwerben, Konflikte austragen zu können und Spannungen, die sich zwischen Kulturen ergeben können, auszuhalten und zu akzeptieren<sup>101</sup>.

Sämtliche bis hierhin zitierten Merkmale und Eigenschaften von Kultur können direkt auf das Geschehen in Einrichtungen der Diakonie übertragen und für diese angewendet werden. Wesentliche Merkmale von Kultur können sichtbar gemacht werden; auch interkulturelles Geschehen vollzieht sich nicht außerhalb von Beeinflussungsmöglichkeiten. So richte ich den Blick nun wieder zurück auf Organisationen und ihre Kulturen, also auf „*Unternehmens-kulturen*“, um mich einer „*Qualitätskultur in der Diakonie*“ direkt anzunähern zu können.

---

<sup>97</sup> Evangelische Kirche in Deutschland 1998 (13)

<sup>98</sup> Evangelische Kirche in Deutschland 1998 (34)

<sup>99</sup> Dodd zit. nach Zeuner 2002, 6

<sup>100</sup> Friesenhahn 2001, 70

<sup>101</sup> Jagusch 2003, 3

### 3.5 Die besondere Qualitätskultur: Der „Geist des Hauses“

---

Welche Faktoren beeinflussen kulturellen Wandel in sozialen Einrichtungen im Besonderen? An welchen Weichen und „Stellschrauben“ entscheidet sich die Möglichkeit der Einflussnahme auf kulturelle Entwicklung? Welches sind die „Tipping Points“ für Entwicklung, Veränderung und Verbesserung in Richtung auf eine „diakonische Qualitätskultur“?

Der Begriff „Tipping Points“ geht zurück auf den New Yorker Journalisten Malcolm Gladwell. Er wies anhand vieler historischer Beispiele die Bedeutung von „Tipping Points“ nach. Sie sind:

- Wendepunkte historischer Entwicklungen und Zeitgeistideen;
- „magische Momente“, in denen eine Idee, ein Trend, ein Verhaltensmuster eine Schwelle überschreitet und sich wie ein Flächenbrand („Epidemie“) ausbreitet;
- kleine, präzise Eingriffe mit großer Wirkung;
- setzen das „Mobile“ der Organisation in Bewegung<sup>102</sup>.

Ohne an dieser Stelle zur Beantwortung der eben gestellten Fragen den im mittleren Hauptteil dieser Arbeit<sup>103</sup> darzustellenden Befragungsergebnissen vorgreifen zu wollen, nenne ich als einige der ausschlaggebenden *Einflussfaktoren für bewusst gestalteten kulturellen Wandel* zunächst

- die Traditionen,
- die Veränderungs*bereitschaft*,
- die Wandlungs- und Innovations*fähigkeit*,
- die Veränderungs*notwendigkeit* (z.B. aufgrund gesetzlicher Anforderungen oder auch veränderter Anforderungen von „Kunden“, Partnern, Gesellschaft),
- das Führungsverhalten der Verantwortlichen,
- den Dialog zu Werten, zu Qualität und zu Sinnhaftigkeit.

Ganz im Sinne des entworfenen Modells der Kulturmerkmale<sup>104</sup> wird kultureller Wandel umso mehr stattfinden können, je näher er sich über Symbole, Verkörperung durch Personen, Rituale, Normen direkt dem Wertesystem annähert. Denn kultureller Wandel ist keine „Oberflächenerscheinung“. Eine „Qualitätskultur“ also, eine *Kultur der Qualität in der Diakonie*, wird sich auf die Qualitätsmerkmale diakonischer Qualität und zu definierende Werteprinzipien<sup>105</sup> beziehen, und zugleich auf die von Betroffenen und Beteiligten *erlebte, gelebte und gestaltete* Qualität, die als Kultur in den Einrichtungen erfahrbar und spürbar ist. Dazu schlage ich - dem „Appreciative Inquiry“-Ansatz einer wertschätzenden Erkundung folgend - vor, sich über *Beispiele ausdrücklich positiv erlebter Qualitätskultur* dem komplexen Thema zu nähern. Wenn Betroffene wie Außenstehende über besondere und als besonders eindrucksvoll empfundene Qualitätskulturen berichten, sprechen sie häufig vom „Geist des Hauses“, den sie dort spüren, der dort herrsche, der sie in Besitz nehme. An wenigen Beispielen aus der Praxis diakonischer Einrichtungen will ich diesem „Geist“ einen Namen geben und behaupte, dass sich auch die jeweils besonderen Kulturmerkmale durch Kennzeichnung von *Indikatoren* und zum *geheimen Code* („Ehrenkodex“) der Kultur beschreiben lassen. Dies führt nicht zu einer „Messbarkeit“ – das ist auch nicht angestrebt -, kann aber

---

<sup>102</sup> Gladwell 2000

<sup>103</sup> Untersuchung in den Kapiteln 6 und 7

<sup>104</sup> Abbildung 2

<sup>105</sup> s. 3.6

wertvolle Hinweise zur Entstehung, zur Ermöglichung bis hin zur bewusst gestalteten Einflussnahme für Qualitätskulturen in der Diakonie geben.

*Methodische Übung „Der Geist des Hauses“:* Eine bestimmte Kultur in bestimmten Einrichtungen ist durchaus spürbar, erlebbar, als etwas Besonderes wahrnehmbar. Dazu dient diese Übung, um Qualitätskultur an Beispielen wenigstens

- zu beschreiben und sichtbar zu machen (anhand von Indikatoren) und
- zu bewerten (Kriterien zur Bedeutung / Prioritäten).

Wer hilft dabei?: Der „Geist des Hauses“. Wir kennen ihn schon: „Da weht ein bestimmter Geist“, heißt es. Oder: „Da sitzt ein bestimmter Geist im Gebäck.“ Oder: „Die Seele des Geschäfts.“ Wer Einrichtungen über längere Zeiträume immer wieder, aus einer mittleren Distanz, betrachtet und Einblicke in das Leben gewinnt, kann ihn beschreiben, den „spezifischen Geist“, der das Besondere ausmacht, das ich „Qualitätskultur“ nenne. Einige positive Beispiele sind im Folgenden aufgeführt, mit Benennung von

1. *Überschrift* (Name des „Geistes“),
2. *Indikatoren* (der „Geist“ zeigt sich; qualitative Attribute),
3. *Ehrenkodex* (stille Norm),
4. *Kriterien* für Bedeutung und Bewertung,
5. *Verkörperung* (der „Geist“ in Gestalt von Personen).

Anmerkung 1: Überschneidungen von 1. bis 5. sind unvermeidlich.

Anmerkung 2: Die Beispiele sind sämtlich echt und charakterisieren eigene Kulturwahrnehmungen des Autors in diakonischen Einrichtungen, die er genauer kennenlernen durfte.

Anmerkung 3: Die für das methodische Vorgehen empfohlenen Kategorien beziehen sich jeweils auf einzelne der in Abbildung 2 dargestellten Kulturmerkmale in besonderer Weise.

Beispiel (1): Außenwohngruppe Hilfen zur Erziehung

*Der Geist hat einen Namen:* „*Aufrichtiger, intensiver Kontakt*“

*Indikatoren:* Die Menschen begegnen sich zugewandt, aufmerksam, direkt, fordernd, freundlich, forschend, respektierend, unterstützend, handelnd, verhandelnd. Was nicht geht in dieser Atmosphäre: Ausweichen, tricksen, flüchten, lügen, meiden. Die Jugendlichen treten selbstbewusst und aufrichtig auf. Ihr Verhalten ist ehrlich, mutig und vorbildlich. Die Gruppe von acht Jugendlichen ist Magnet für viele andere Jugendliche, die gern zu Besuch kommen. Probleme werden angegangen, und wenn nötig, in intensiven Gesprächen bis tief in die Nacht. Nichts wird verdrängt oder verschoben.

*Ehrenkodex:* Alle sind stolz, Teil dieser Gruppe zu sein. Sie wollen dazugehören, und sie gehören dazu. Sie wissen, wie wertvoll es ist dazuzugehören. Kontakt, Beziehung und Auseinandersetzung sind unverzichtbar und wertvoll. Sie gehen in aufrechter Haltung, und sie verhalten sich aufrichtig.

*Kriterien für Bedeutung und Bewertung:* Die Gruppe ist der „Star“ der Einrichtung. Bisher konnte noch jeder delinquente Jugendliche integriert werden. Die Regeln und die (teils geheimen, weil unausgesprochenen) Gesetze des intensiven, aufrichtigen Kontaktes werden für Neulinge wie für Gäste unmittelbar und vom ersten Moment an spürbar.

*Verkörperung:* Zwei Pädagoginnen und mindestens zwei „Leistungsträger“ unter den Jugendlichen stehen als Person für alle og. Attribute. Sie sind die Inkarnation dieser Kultur. Sie sorgen für die Weitergabe der Tradition, für die Integration von Neuen und die Weiterentwicklung dieser besonderen Kultur.

*Anmerkung:* Noch jeder externe Gast, z.B. auch der ASD-Leiter des Kreisjugendamtes, war beeindruckt und überrascht von der „spürbaren, prägenden Kraft“ dieser Kultur, der besonderen „Atmosphäre“, dem besonderen „Klima“.

*Bezug zu einzelnen Kulturmerkmalen:* Besonders zum Ausdruck kommen hier die Kulturmerkmale der Alltagspraktiken im Umgang miteinander, der Verständigung auf die gemeinsame Sprache, verkörpert durch alle Beteiligten durch die im alltäglichen Kontakt prägenden Einstellungsmuster und Werte.

Beispiel (2): Einrichtung der Behindertenhilfe

*Der Geist hat einen Namen:* „Überzeugt sein, überzeugt eintreten für...“

*Indikatoren:* Die Menschen begegnen sich klar, positioniert, überzeugend, engagiert. Sie treten nachdrücklich für Ziele und Werte im Zusammenleben ein, sie fordern diese ein. Das Auftreten nach innen wie außen ist überzeugend. Die Menschen „stehen gern hin“, zeigen ihr Gesicht und ihre Überzeugung, beim Sommerfest der Einrichtung wie bei der örtlichen politischen Veranstaltung. Sie stehen für den Grundsatz: Du kannst nur überzeugen, wenn Du selbst von einer Sache überzeugt bist. Sie stellen ihre Arbeit unter einen Leitbegriff wie „Integration“ oder „Normalisierung“, und werben offensiv für ihre Sache. Niemand wird fallen gelassen.

*Ehrenkodex:* Alle sind getragen von der Gewissheit, Teil einer großen, guten Sache zu sein. Sie sind diesem „Geist“ verpflichtet. Abweichungen, Trübungen und Verwässerungen ihrer gemeinsamen Idee treten sie überzeugt und leidenschaftlich entgegen. Gerade die so genannten behinderten Menschen spüren seismographisch, ob jemand ausschert und den gemeinsamen Boden verlässt (Seismograph = Erdbebenmesser), oder ob sich einer zu ihrer Kultur bekennt. Das Bekenntnis zu dieser besonderen Kultur wird immer wieder eingefordert.

*Kriterien für Bedeutung und Bewertung:* Die Qualität dieser spezifischen Kultur des Überzeugt-Seins ist der Nährboden und die Grundlage für das Erreichen großer, anspruchsvoller Ziele. Ohne diesen „Humus“ und die gemeinsame Kultur wäre die lebendige praktische Umsetzung großer Konzepte nicht möglich.

*Verkörperung:* Es gab einmal vor 30 Jahren „die Schwester Waltraud“. Sie war der personifizierte Inbegriff überzeugten und überzeugenden Eintretens für behinderte Menschen. Alles an ihr „atmete“ Überzeugung. Sie gewann immer mehr Herzen für ihre Idee. Sie ist schon seit 15 Jahren nicht mehr im Beruf; bei ihrem Ausscheiden mussten zwei Vollzeitstellen geschaffen werden. Aber noch heute tragen viele Beteiligte und Betroffene diesen „Geist“ in sich und geben ihn weiter. Der „Geist“ ist stark an Identifikationspersonen in Vergangenheit und Gegenwart geknüpft. Tradition wird weitergegeben. Fällt nur der Name eines beteiligten „Kulturträgers“, den man kennt, leuchten schon die Augen und werden zustimmende, Einvernehmen schaffende Blicke getauscht. Geschichten von früher werden immer noch weitergegeben und mit Erstaunen aufgenommen. Neue Geschichten und neue „Verkörperungen“ durch neue Träger und Repräsentantinnen dieser Kultur kommen hinzu.

*Bezug zu einzelnen Kulturmerkmalen:* Wieder spielt die Verkörperung der Kultur durch Personen eine besonders wichtige Rolle. Das Auftreten der Beteiligten in der Alltagspraxis spricht für eine überzeugende Wertebindung und tragfähige Einstellungsmuster.

Beispiel (3): Altenhilfe

*Der Geist hat einen Namen:* „Zuverlässigkeit und Ernsthaftigkeit“

*Indikatoren:* Die Menschen begegnen sich ernsthaft, aufmerksam, konzentriert, engagiert. Sie zeichnen sich durch Zuverlässigkeit aus, die sie wechselseitig auch einfordern. Abweichungen von dieser Kultur werden schnell erkannt und gebrandmarkt. Grundsätze wie „absolute Zuverlässigkeit“ und

„bedingungslose Aufmerksamkeit“ prägen jedes Handeln, jedes Gespräch. Laufend wird Sicherheit hergestellt zu der Frage: Wie zuverlässig ist das? Wie klar ist das vereinbart? Wie ernsthaft ist die Auseinandersetzung? Ist die Beschäftigung mit dem Thema ausreichend ernsthaft und angestrengt geführt? Alle Partner dieser „Kulturträger“ werden auf Nachfrage diese besondere Kultur bestätigen, und wie angenehm sie es erlebt haben, eine Atmosphäre absoluter Zuverlässigkeit und Ernsthaftigkeit erlebt zu haben, an der es keinerlei Zweifel gibt. Das Besondere ist das Alltägliche geworden.

*Ehrenkodex:* Alle schließen quasi dauernd Verträge. So „vertragen“ sie sich, so werden ihre Vereinbarungen gültig und wirksam. Sie stehen zuverlässig und ernsthaft für ihr gegebenes Wort ein. Wer diesen Kodex verletzt, fällt auf und wird unverzüglich und scharf angemahnt.

*Kriterien für Bedeutung und Bewertung:* Es liegt auf der Hand, dass diese besondere Kultur eine großartige Grundlage (Nährboden, Humus) für anspruchsvolle, hoch gesteckte Konzepte ist. In der ständigen Vergewisserung auf diese Grundlage liegt der Schlüssel für die Wirksamkeit hoher Fachkompetenz und größtmöglicher Sachlichkeit in der Erarbeitung großer Projekte. Jede weiß fast ständig und punktgenau, „woran sie ist“, ist informiert, einbezogen, wertgeschätzt, kann sich einbringen. Das stützt und fördert Motivation in hohem Maße.

*Verkörperung:* Es sind einige vorbildliche Persönlichkeiten, die diese Qualitätskultur verkörpern und für diese Merkmale und Werte als Personen in besonderem Maße stehen. Als „Lichtgestalten“ dieser Kultur bieten sie anderen Orientierung und schaffen es, andere auf diesen Normenkodex zu verpflichten. Von Bedeutung ist auch, dass sich unter diesen Personen ein Mitglied der obersten Leitung befindet (d.h., diese Kultur wird nicht durch ein gegenteiliges Verhalten der obersten Leitung konterkariert und torpediert).

*Bezug zu einzelnen Kulturmerkmalen:* Neben anderen Kulturmerkmalen zeigt sich hier besonders der Stellenwert von Normen und Gesetzen, wenn gleichsam laufend Verträge geschlossen werden, und der Verständigung auf eine gemeinsame Sprache. Ebenso wichtig ist die Verkörperung von Normen und Sprachmustern durch einen hohen Repräsentanten.

#### Beispiel (4): Kindertageseinrichtung

*Der Geist hat einen Namen:* „Frische und Spontaneität“

*Indikatoren:* Die Menschen begegnen sich bewegt, lebendig, frisch, munter, freudig, situativ aufgeschlossen, emotional, interessiert, neugierig, spontan. Langeweile oder „business as usual“ wird nicht akzeptiert; Langweiler oder Bankdrücker haben hier keine Chance. Es gibt sozusagen ein „Mindestniveau an Lebendigkeit“. So wie die Kinder der Einrichtung eben auch Abwechslung, Vielfalt, Kreativität, Emotion und Spontaneität leben und brauchen, so sprechen diese Attribute ebenso aus der Haltung und dem Auftreten der erwachsenen Pädagoginnen. Sie strahlen etwas wie „Liebe zum Leben“, „Liebe zu Kindern“, „Liebe zur pädagogischen Arbeit“ aus, oder eben nur einfach, dass sie gern in diesem Moment an diesem Ort im Kinderhaus mit diesen Menschen zusammen sind. Sie tun das gern, was sie gerade tun; und das nach Möglichkeit ständig. Wenn diese Gefühlsbalance gestört wird, versuchen sie, schnellstmöglich zu diesem Zustand zurückzugelangen: Um wieder das gern tun zu können, was sie gerade tun.

*Ehrenkodex:* Alle lieben es, frisch und spontan zu sein. Sie freuen sich, das bei anderen zu erleben. Sie selbst fühlen sich so am wohlsten. Echte Frische und echte Spontaneität ist direkt ansteckend, oder wenigstens provozierend. Alle sind davon überzeugt, dass dies die richtige Kultur für gute Aufwachssituationen der Kinder ist.

*Kriterien für Bedeutung und Bewertung:* Dieses „Klima“ im Kinderhaus steckt alle an. Natürlich auch die Eltern der Kinder, Besucherinnen, Gäste, Nachbarn, den Bürgermeister auf Besuch usw. Für Kinder bildet dieses Klima den „Humus des Gedeihens“, um das schöne Bild des „Kinder-Gartens“ aufzunehmen. Mitarbeiterinnen hier gehen nicht weg. Die Einrichtung ist attraktiv für andere Päd-

goginnen und Erzieherinnen, die gern hier arbeiten würden. Denn das hat sich längst herumgesprochen, dass hier dieses besondere „Klima“ von Frische und Leben atmet. Der Ruf des Kinderhauses ist richtig gut, ohne Einschränkung. Mütter wollen auf einmal ein bisschen „so“ sein - in der Art und Haltung - wie die Erzieherinnen. Der ganze Ort scheint irgendwie zu „atmen“ und zu „leuchten“: Ein schöner frischer, lebendiger, bunter, reicher Ort, zu dem man gern hingehet, an dem man sich gern begegnet, der ein Stück Freude ins Leben bringt.

*Verkörperung:* Einzelne Pädagoginnen, allen voran die Leiterin des Kinderhauses, „sind eben einfach so“. Das heißt bei genauerer Betrachtung: Sie wollen „so“ sein, sie sind am liebsten „so“. Sie leben und arbeiten gerne „so“, nämlich mit Frische und Spontaneität.

*Bezug zu einzelnen Kulturmerkmalen:* Neben der kulturellen Verkörperung durch die Leiterin spielt die Frische im Auftreten als symbolisierendes Merkmal eine Rolle. Ebenso drückt sich der „Lebendigkeit atmende Geist“ des Kinderhauses in vielfältigen Alltagsritualen aus. Die Haltung der Pädagoginnen bringt eine reflektierte Werthaltung Kindern und deren Eltern gegenüber zum Ausdruck.

Als Abschluss dieser Übung kann die Reflexion zu „kulturbildenden und kulturfördernden Maßnahmen“ und die Übertragung festgestellter Indikatoren auf die eigene Organisation stehen und können Maßnahmen überlegt werden, durch die der Einzug der dargestellten Qualitätskultur in der eigenen Einrichtung unterstützt, begünstigt und gefördert werden könnte. Eine solche Kulturübung ist ohne weiteres leistbar. Das „besondere Gesicht“, der „besondere Geist“, der „besondere Ehrenkodex“ ist beschreibbar. Sicherlich ist über das in der Regel sehr komplexe, interdependente Zusammenwirken der Fülle von Einflussfaktoren, die zur jeweiligen Qualitätskultur geführt haben und wie sie sich weiter entwickeln lässt, damit noch lange nichts Erschöpfendes gesagt. Aber einige, und meistens *die* entscheidenden Einflüsse, sind erkannt, sichtbar gemacht und benannt. Ganz wesentlich ist in jedem Fall die Feststellung, dass sich Kulturen zwar mit vielfältigen Merkmalen zeigen, dass aber – und dies ist der ausschlaggebende Punkt – Qualitätskulturen ohne „Kulturträger“ nicht auskommen. Immer sind oder waren es *Personen* in institutionellen Kontexten sozialer Arbeit, die die kennzeichnenden Kulturmerkmale auf sich vereinen, repräsentieren, „ausstrahlen“ und weitergeben.

## 3.6 „Diakonische Qualitätskultur“ – eine Annäherung

---

Für Organisationskulturen im Profitbereich<sup>106</sup> oder etwa im Bildungswesen<sup>107</sup> konnten exemplarisch eindrücklich die prägenden Kulturmerkmale - und hier wieder das herrschende Wertekonzept - beschreiben und nachgewiesen werden. Welches aber wären die ausschlaggebenden Werte und Haltungen zum Menschenbild und Unternehmensverständnis in der Diakonie? Dies soll im später folgenden Kapitel zu Leitbildern in deren Wirkung auf Kulturen wieder aufgegriffen werden. Als Annäherung dienen hier zunächst einige Hinweise auf das

### 3.6.1 Wertesystem einer diakonischen Qualitätskultur

Es handelt sich hier um in der Praxis der Diakonie wirksame *Prinzipien*, die Ausdruck des Wertesystems der Organisation sind und zugleich Kennzeichnung der *Werthaltung* ihrer einzelnen Mitglieder. „Die Integration Ausgegrenzter, Armer und Schwacher in der Gesellschaft... ist Anliegen vielfältiger diakonischer Initiativen. Die Teilhabe aller am Leben in der Gesellschaft ist unser Ziel“, heißt es im „Leitbild Diakonie“<sup>108</sup>, und damit sind schon

---

<sup>106</sup> s. Morgan 2002, 161. Er zitiert die „7 geistigen Werte“ einer japanischen Elektronikfirma: „Dienst, Fairness, Harmonie und Zusammenarbeit, Bemühen um Verbesserungen, Höflichkeit und Bescheidenheit, Anpassung und Assimilierung, Dankbarkeit“

<sup>107</sup> s. Kahl 2003: Er zeigt, dass sich das skandinavische Bildungswesen vor allem durch die Werte „Respekt, Vertrauen in die Fähigkeiten, Gelassenheit, Aneignung, Individualität“ auszeichnet.

<sup>108</sup> Diakonisches Werk der EKD 1997 (3)

drei grundsätzliche Bezugspunkte in einem charakteristisch diakonischen Wertesystem als Grundlage einer diakonischen Qualitätskultur benannt:

1. Integration
2. Teilhabe
3. Vielfalt

Mehr als 150 Jahre Diakonie sind eine lange, somit prägende Zeit. Im Übrigen gründet sich der Wertezyklus auf ein christliches Menschenbild, das Jahrtausende altem Glauben folgt. So zitiere ich im Folgenden bewusst allein einige wesentliche Aussagen, die mit Hinweis auf die berühmte Stegreifrede Wicherns in Wittenberg am 22. September 1848 150 Jahre später zu Auftrag und Perspektiven der Diakonie Stellung nehmen. Historische Bezüge und eine Einschätzung zu diakoniewissenschaftlichen Auseinandersetzungen wie denen Karl Barths können im Rahmen dieser Arbeit nur angedeutet werden, bzw. wird auf fundierte Darstellungen verwiesen<sup>109</sup>. Bemerkenswert und grundlegend aber für Diakonie bleibt Barths Hinweis aus der „Versöhnungslehre“, dass der Dienst der Versöhnung als Dienst der Gemeinde „*Sprechen*“ und „*Handeln*“ umfasst und sich unbedingt, unter allen Umständen auf beiden Linien zu bewegen hat. Nach 157 Jahren Diakonie kann keine Rede davon sein, dass die hier herausgehobenen Wesensmerkmale der Diakonie keine Relevanz für die Alltagskulturen diakonischer Einrichtungen hätten, oder nur intentionale Willens- und Absichtserklärungen im Sinne von Leitbildanstößen wären, denen die Substanz und Verwurzelung in der Realität fehlten. So gilt also zwar weiterhin die methodisch begründete Annahme, „dass Kultur zunächst das ist, was die beteiligten und betroffenen Menschen als Kultur empfinden“ – und das ist durch geeignete Verfahren zu evaluieren -, aber: Diakonie stand schon immer für ganz besondere Werte, und viele Diakonikerinnen haben versucht, diese Werte zu leben, zu verwirklichen und zu gestalten. Insofern lohnt es sich, diese Werte erst einmal darzustellen und aufzulisten. So zielt also diese Annäherung an eine spezifisch diakonische Qualitätskultur nicht auf das Herausstellen „*der diakonischen Kultur*“ im Sinne von Durchgängigkeit oder Vereinheitlichung, sondern vielmehr auf das bewusste Darstellen der für Diakonie *häufig entscheidenden und besonderen Wertesysteme und Kulturmerkmale*. Für eine erste Annäherung an diakonische Qualitätskulturen sind an dieser Stelle neben den bereits genannten die von Michael Schibilsky<sup>110</sup> und in der EKD-Studie von 1998<sup>111</sup> betonten Merkmale ausreichender Bezugsrahmen<sup>112</sup>:

4. Verständigung
5. Begegnung
6. Bereicherung
7. Würde und Normalität
8. Eigenverantwortung / Kompetenz in eigener Sache
9. Entfaltung der Persönlichkeit
10. Sinnsuche und Sinnhaftigkeit
11. Rechtswahrung
12. Zuwendung, Zeit und Freundlichkeit

---

<sup>109</sup> Barth nach Strohm 1998, 28/29

<sup>110</sup> Schibilsky 1998 a, 86 ff.

<sup>111</sup> Evangelische Kirche in Deutschland 1998

<sup>112</sup> Die zugrunde liegenden theologischen Konzepte und „Werte“ wie „Versöhnung, Dienst am Nächsten, Barmherzigkeit, Mission“ finden in diesen diakonischen Werteprozessen ihren konkretisierten Ausdruck, z.B. „Mission“ im Werteprozess „Sinnsuche und Sinnhaftigkeit“, „Barmherzigkeit“ in „Respekt“ und „Zuwendung“ usw.; vgl. dazu auch die Schlussbemerkung in 9.1.

### 13. Respekt, Gerechtigkeit, Fairness

Anmerkung: Die Bezifferung der Begriffe beinhaltet keine Rangfolge zur Bedeutung, sondern dient nur der Überschaubarkeit für die im Folgenden kurzen Erläuterungen. Jedes Werteprinzip soll mit Hilfe eines kurzen Beispiels oder eines kurzen Hinweises erläutert werden.

#### 3.6.2 Der „Kreis diakonischer Werteprinzipien“

##### 1. *Integration*

Das Kind heißt Maria oder Julia oder Anja. Es gilt als geistig behindert und ist im Rahmen der Frühförderung begleitet worden. Die Eltern hoffen auf die Kraft und Unterstützung der diakonischen Einrichtung. Sie haben erlebt, dass ihr Kind im Zusammenleben mit so genannten nicht-behinderten Kindern nicht in erster Line „abgehängt“ wird, sondern Anregungen und Impulse für eigenes Lernen, für die eigene Entwicklung erfährt. Andere Kinder haben das Mädchen trotz seiner Langsamkeit und „Begriffsstutzigkeit“ bisher akzeptiert, denn es ist fröhlich, lacht viel und ist begeisterungsfähig.

„Integration ist in gleicher Weise eine kulturelle Notwendigkeit wie eine ethische Verpflichtung. Das heißt, sie ist nicht nur ein unverzichtbares, sondern *das* zentrale Moment der Weiterentwicklung der Menschheit“<sup>113</sup>, formulierte der Bremer Behindertenpädagoge Georg Feuser. Am Beispiel evangelischer Kindertageseinrichtungen kann das Prinzip „Integration“ verdeutlicht werden: So hat die Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder bald nach der deutschen Wiedervereinigung ein Positionspapier „Gemeinsame Erziehung von Kindern mit und ohne Behinderungen“<sup>114</sup> herausgebracht, um die Gunst der Wende-Stunde für eine Erneuerung in Richtung integrativer Pädagogik in Kindertagesstätten zu nutzen. Christen haben sich dafür entschieden, in einer solidarischen Gemeinschaft und Gemeinde zu leben, heißt es im Positionspapier. „Das Zusammenleben von behinderten und nicht-behinderten Menschen im Besonderen ist *das Modell der christlichen Gemeinde* schlechthin: Denn die vermeintlich Stärkeren und die vermeintlich Schwächeren leben hier miteinander, die Schwächeren lernen von den Stärkeren, und auch Starke lernen von und mit Schwachen.“ Diakonie tritt für die gemeindenahere Integration ein und gegen Ausgrenzung. Sie hat politische Anwaltschaft und Mandat im Eintreten für einen auch für benachteiligte Menschen geltenden „Sozial-Staat“. So hat der frühere Bundespräsident von Weizsäcker<sup>115</sup> formuliert: „In Wirklichkeit ist Behinderung nach wie vor die Art von Verschiedenheit, die benachteiligt wird. Es ist eine schwere, aber notwendige, eine gemeinsame Aufgabe für uns alle, diese Benachteiligung zu überwinden.“ Die Aussage: „*Es ist normal, verschieden zu sein*“, ist längst geflügeltes Wort in der Behindertenhilfe. Diakonie wurde in der EKD-Denkschrift von 1998 markiert mit dem Titel der Bach-Kantate „*Herz und Mund und Tat und Leben*“: Insofern tritt sie mit ihren Werthaltungen und ihrem Menschenbild (*Herz*), mit ihrer sozialpolitischen Anwaltschaft (*Mund*), mit ihren Initiativen und Aktivitäten (*Tat*) und mit der Alltagskultur ihrer Einrichtungen (*Leben*) umfassend für das Prinzip der Integration ein. Denn auch Menschen mit Behinderungen gehören nicht zu jener „Ware Menschen“, die nur als Kostenverursacher und Mitesser in einer Gesellschaft der Konsum- und Nützlichkeitsideologie eher unnützlich oder überflüssig in Erscheinung treten<sup>116</sup>.

---

<sup>113</sup> Feuser 1992

<sup>114</sup> Haase-Bruns/Wehrmann/Hanselmann u.a. 1993

<sup>115</sup> Richard von Weizsäcker am 1. Juli 1993 in Bonn

<sup>116</sup> Wilms 1992

## 2. *Teilhabe*

Jan will dabei sein. Er führt seine Tischtennismannschaft als bester Spieler an und hat schon manchen Sieg mit seinem Können entschieden. Vieles andere kann er nicht oder nicht besonders gut. Er gilt als lernbehindert und leistet im Berufsbildungswerk nach seinen Möglichkeiten gute Arbeit. Acht Stunden Arbeit am Tag hält er noch nicht durch. Er zeigt sich manchmal müde oder unkonzentriert. Doch er will mitreden, er hat eine eigene Meinung, er sagt, dass er sein Bestes tut. Sein Wohnheimplatz und seine Arbeitsstelle sind sein Zuhause, sagt er. Er versteht, dass er sich irgendwie einfügen muss, aber er hat auch eigene Ideen, wie sich vieles besser machen ließe. So hat er zum Beispiel den Vorschlag eingebracht, künftig auswärtige Tischtennismannschaften mit einem Wohngruppenfest zu begrüßen und willkommen zu heißen. Das fände er „stark“.

Auch mit dem Wertegrundsatz der *Teilhabe* geht Diakonie über gesetzliche Mindestanforderungen<sup>117</sup> und gesellschaftlich realisierte *Beteiligungs-* und *Partizipationsformen* von sozialen „Leistungsempfängern“ hinaus, wie hier kurz am Beispiel der Jugendhilfe skizziert werden soll. Fordert das SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) – in § 8, „Kinder und Jugendliche entsprechend ihrem Entwicklungsstand an allen sie betreffenden Entscheidungen der öffentlichen Jugendhilfe zu beteiligen“, und sichert ihnen Rechte auf jugendamtliche Vertretung und auf Beratung umfassend zu, so geht Diakonie in ihrem Selbstverständnis weit über ein solches Prinzip der „Beteiligung“ hinaus. Denn Zielgruppe des Einsatzes von Diakonie und Kirche und ihrer Hilfsangebote sind meist „die Ärmsten der Armen“; es geht um deren *Teilhabe am Entwicklungsprozess*<sup>118</sup>. Maßnahmen sollen nicht nur *für* die Betroffenen, sondern *mit* ihnen durchgeführt werden. „Es geht um das *Befähigen* und nicht um das *Betreuen*“. So wird für Qualitäts- und Konzeptionsentwicklungen ebenso wie für die Ausgestaltung der Hilfeplanung - § 36 KJHG - in der Kinder- und Jugendhilfe zu Recht immer wieder auf das „Uno-Actu-Prinzip“ hingewiesen, das besagt, dass in sozialer Arbeit das „Produkt“ oder Ergebnis der Dienstleistung durch die zeitgleiche, gemeinsame Tätigkeit des „Hilfeleistenden“ *und* des „Hilfepfängers“ – des Dienstleisters *und* der Kundin - entsteht, durch gemeinsame Vereinbarung, Entwicklung und Leistung. Insofern ist qualitativ die erbrachte Leistung immer auch die Leistung der von der Hilfe oder Dienstleistung Betroffenen. Die Betroffene muss zur Beteiligten werden, sonst bleibt das „Hilfehandeln“ wirkungslos. Das diakonische Prinzip *Teilhabe* gilt durchgängig für alle Felder sozialen, diakonischen Engagements. Was dies an Herausforderung für diakonische Mitarbeiterinnen bedeutet, ist offensichtlich: Sie müssen in der Lage sein oder lernen, sich auch auf „fremde Sprachen“ ihrer Klientel einzulassen, auf Alltagssprachen, Körpersprachen, auf die Sprache der Bilder und Zeichen, die ihnen oft kulturell erst einmal ganz fremd sein mögen. „Im diakonischen Hilfehandeln geht es zuerst um *Verständigung* dessen, was uns fremd, unverständlich oder auch unbegreiflich ist“<sup>119</sup>. Die Kunst besteht im „erst Verstehen, dann Handeln“. Auch bedeutet das Prinzip *Teilhabe* für Diakonie sozialpolitische Einmischung und anwaltschaftliche Vertretung für und mit benachteiligten Personengruppen: Denn es gilt, auch die *Teilhabe* Benachteiligter an gesellschaftlicher Entwicklung zur Geltung zu bringen. „Persönliche Not hat immer auch öffentlichen Charakter und darf nicht versteckt werden. Diakonie wird deshalb gesellschaftliche Notstände auch konkret benennen und veröffentlichen, ohne die Intimsphäre des einzelnen zu verletzen“, heißt es dazu im Leitbild der Diakonie in Düsseldorf<sup>120</sup>.

---

<sup>117</sup> Wiesner u.a. 1995, 71 ff.

<sup>118</sup> Evangelische Kirche in Deutschland 1998 (141)

<sup>119</sup> Schibilsky 1998 a, 86

<sup>120</sup> Diakonie in Düsseldorf 1995 (28)

### 3. Vielfalt

Franz ist Erziehungsleiter einer engagiert arbeitenden und als kompetent geltenden Einrichtung. Er ist sich seiner Stärken im direkten Umgang mit Jugendlichen bewusst: Denn er versteht es, Situationen rasch „zu lesen“, handelt intuitiv und reaktionssicher, und hat mit seinem Mut zu klaren Entscheidungen schon viele „Mitspieler“ um sich sammeln können. Er weiß aber auch um seine Unsicherheit bei Verhandlungen in Gremien, und wenn es darum geht, „Struktur“ in das Handeln zu bringen. Er nimmt an einer mehrteiligen Fortbildung teil, vor allem mit dem persönlichen Ziel, sich stärker, weil sicherer, in konzeptionelle Entscheidungsprozesse einbringen zu können.

Die Diakonische Akademie Deutschland hat ihr Kursangebot „Qualitätsmanagement für soziale Einrichtungen und Dienste“ stets unter die Überschrift „Vielfalt statt Beliebigkeit“ gestellt<sup>121</sup>. Denn wenn Qualitätsentwicklung und –sicherung gegen eine *Kultur der Beliebigkeit* antritt, heißt das nicht, dass Vereinheitlichung oder Normierung angestrebt werden<sup>122</sup>, sondern lediglich zugesicherte, verlässliche Dienstleistungen in Zielen, Prozessen, Ergebnissen. Diakonische Einrichtungen und Strukturen zeichnen sich grundsätzlich eben nicht durch eindimensionale Anweisungs- und Durchgriffsverhältnisse aus, sondern durch lebendige, manchmal unübersichtliche Vielfalt. So bezieht die Kinder- und Jugendhilfe des Diakoniewerks Karlshöhe Ludwigsburg<sup>123</sup> die Qualität ihrer Kernleistungsprozesse und Grundsätze auf die biblischen Aussagen:

- „Was willst du, das ich dir tun soll?“ (Markus 10,51) und
- „Prüfet alles und das Beste behaltet“ (1. Thess. 5,21).

Das erste Zitat bringt grundlegend die vorbildliche Haltung Jesu zum Ausdruck, den blinden Bettler, den die Menschenmenge zum Schweigen bringen wollte, erstens überhaupt zu beachten, zweitens ihn zu fragen, „was *er* denn will“, und drittens ihn sehend zu machen, - in dieser Reihenfolge, ohne einfach irgendwie fachlich begründet, mit Anmaßung aufgrund von Kompetenz und vermeintlich wissend um die Bedarfe und Nöte des Fragestellers. Für die Jugendhilfeorganisation, in deren Qualitätsmanagement-Broschüre diese Bibelstelle auftaucht, zeigt das die Selbstverpflichtung, die Bedarfslagen der Kinder, Jugendlichen und Familien erstens zu *beachten* und ernstzunehmen, sie zweitens zu *fragen* und einzubeziehen in die Entwicklung der Hilfen und Angebotsvielfalt, drittens die Leistungen verbindlich und verlässlich zu *erbringen*. Das zweite Bibelzitat schließt sich für den diakonischen Dienstleister direkt an und markiert das Streben danach, das unter den jeweiligen Gegebenheiten Beste zu schaffen. Diakonie – und das, gerade weil sie meist auf der Schattenseite der Gesellschaft aktiv ist – orientiert sich konsequent an dem „Besten“ für die Betroffenen. Die etwas schwächere Übersetzung der Zwingli-Bibel aus dem Jahr 1947: „Alles aber prüfet, das *Gute* behaltet!“, und: „Nehmet euch der Schwachen an!“, und: „Jaget allezeit dem Guten nach gegeneinander und gegen jedermann!“ (1. Thess. 5, 14-22) ist noch immer stark in der Aussage, vielleicht sogar noch eindeutiger als die Orientierung an *Best Practice*, die wir heute in QM- und Benchmarking-Projekten finden<sup>124</sup>.

### 4. Verständigung

Karla ist heute 84 Jahre alt. Sie hat in ihrem langen Leben selten die Erfahrung gemacht, dass ihr einmal zugehört wurde. Auseinandersetzungen und Diskussionen waren meistens „Positionskämp-

---

<sup>121</sup> Diakonische Akademie Deutschland 2005

<sup>122</sup> vgl. die grundlegenden Aussagen zu Dietrich Bonhoeffer in Kapitel 2

<sup>123</sup> Karlshöhe Ludwigsburg 2004, 2-4

<sup>124</sup> Rolff (in Kempfert/Rolff 2005) schlug vor, in sozialen und pädagogischen Kontexten besser von „good practice“ oder „next practice“ – anstelle von „best practice“ - zu sprechen.

fe“ gewesen, bei denen sie sich unterlegen fühlte. So war es früher mit ihrem Mann, als er noch lebte. So war es mit ihren Eltern und Geschwistern, mit den Nachbarn und vor allem in ihrer damaligen Arbeit in der Blumenhandlung. Nun ist sie angekommen im Seniorenheim der evangelischen Stiftung: Sie hofft darauf, dass die Menschen hier mit ihr sprechen, bevor sie für sie Entscheidungen treffen, die sie vielleicht nicht versteht. Sie ist dankbar für all die Hilfe, aber sie kann sich nicht „richtig“ ausdrücken.

*Diakonie steht für Verständigung und lebt aus ihr:* In so einfacher Form könnte ein Werteprinzip herausgestellt werden, nach innen und außen. Ist Verstehen die Voraussetzung für Verständigung, kann es ohne Verständigung kein *Einverständnis* geben. Kultur ohne Sprache, Kultur ohne Verständigung, Kultur ohne Ausdruck ist völlig unmöglich und gar nicht zu denken. Das wäre, als würde man Franzosen ohne Fremdsprachkenntnisse einen finnischen Film zeigen, bei Bildausfall und verzerrten Geräuschen. Im Zusammenhang mit der „interkulturellen Kompetenz“ diakonischer Einrichtungen ist hier im Rahmen ihres Qualitätsmanagements die Frage angesprochen, inwiefern die professionellen Helferinnen die Sprache und die Ausdrucksformen ihrer Klientinnen und Kundinnen verstehen, um sich *mit ihnen* verständigen und vereinbaren zu können.

## 5. *Begegnung*

Reinhard kennt die „OBO“, seit er etwa 12 Jahre alt wurde. Als die familiären Konflikte in der Familie wegen seiner „Renitenz“ und seiner aggressiven Ausbrüche zunahm, waren ihm die Treffen in der „Offenen Behindertenarbeit Oberfranken“ immer eine willkommene Abwechslung. Er traf hier auf andere Menschen mit Beeinträchtigungen, die ähnliche Situationen kannten wie er. Er wollte nicht mehr allein von der Mutter abhängig sein, obwohl er sie liebt, oder vom Vater, obwohl er spürt, dass der nur sein Bestes will. Und er bekam einfach Lust auf neue Leute.

„Im diakonischen Hilfehandeln geht es um Begegnung, darum, sich berühren und bewegen zu lassen. Nur so entsteht in unserer Gesellschaft kommunikative Kompetenz“, schrieb Michael Schibilsky<sup>125</sup>. Auch das könnte anstelle abgegriffener und litaneiförmig wiederholter Leitbildaussagen „über dem Eingang“ der diakonischen Einrichtung stehen: *Wir schaffen Begegnung*. So wie kirchliche Tagungshäuser und Gemeindezentren immer „Häuser der Begegnung“ sind, nimmt das jede diakonische Organisationsform für sich in Anspruch. Ein für soziale Arbeit natürlich durchgängig „inklusives“ Merkmal, das sich auch bei der Arbeiterwohlfahrt oder dem Paritätischen Wohlfahrtsverband findet, wird das Prinzip *Begegnung* dann zum „exklusiven“ Qualitäts- und Kulturmerkmal für Diakonie, wenn die hier ganz besonderen Formen, Angebote, Möglichkeiten, Gestaltungen von Begegnung sichtbar gemacht werden können. Das kann sich am Beispiel der Altenhilfe etwa genauso auf die besonders begegnungsfördernden Raumgestaltungen - Gemeinschaftsräume, Gärten, Flure etc. - beziehen wie z.B. auf die Gestaltung von Andachten, Festen, Feiern, Freizeit, Seelsorge.

## 6. *Bereicherung*

Horst ist oft auf sich allein gestellt. Er weiß selbst, dass er ein „Outsider“ ist. Irgendwie – da weiß er nicht warum – hat es ihn nach vielen Rückschlägen auf die Schattenseite der Gesellschaft geworfen. Er wollte zwar immer irgendwie dazugehören, aber die Trennung seiner Partnerin, sein Alkoholkonsum und seine Unfähigkeit, irgendeinem Chef zu gehorchen, haben ihn zu dem werden lassen, der er heute ist. Seine Wohnung ging dann verloren, seine Freunde waren auf einmal weg. Er fand keine neuen, weder eine neue Wohnung, noch neue Freunde. Nun gilt er als „nicht sesshaft“. Er pflegt noch immer sein Äußeres, wäscht sich, so oft er dazu kommt, aber irgendwie stimmt das alles

---

<sup>125</sup> Schibilsky 1998 a, 86

nicht mehr. Er passt nicht mehr hinein. Kann ihn keiner verstehen? Er jedenfalls versteht gar nicht, warum er „auf einmal“ in dieser Weise „Opfer der Verhältnisse“ werden konnte, denn er hält sich für einen „lieben Kerl“.

*Diakonie ist Bereicherung:* Wo steht das so einfach auf der Fahne, unter dem Logo, im Prospekt? Aber genau das kann diakonische Hilfeangebote auszeichnen, kann für einige Dienste und Einrichtungen in diakonischer Trägerschaft zum bestimmenden Merkmal dienen. Dort, wo Menschen vereinsamen und verarmen, aus ihrem Lebensweg und Schicksal begründet, - relativ unzugänglich für ein Denken in üblichen Kategorien von Selbstverantwortung, Selbstbestimmung und Leistungsbereitschaft – bietet sich Diakonie an. Sie tut dies für Menschen, die sich selbst in einer Sackgasse wiederfinden und die ihre Orientierung verloren haben. Streuner, Ob-Dach-Lose, Vagabunden und Herumtreiber finden so genannte Anlaufstellen in Form von Menschen, die sie erst einmal kommen lassen, ihnen zuhören, das Nötigste versorgen, und schließlich in ein Gespräch über weitere Möglichkeiten eintreten. Menschen, die auf *Bereicherung* hoffen, sind hier willkommen. Sie erfahren, dass nach diakonischem Selbstverständnis „jeder – auf unterschiedliche Weise allerdings – auf Hilfe angewiesen ist, und begabt, Helfender zu sein“<sup>126</sup>.

### 7. *Würde und Normalität*

Seit zwei Jahren gehe ich auf den Strich. Gern würde ich die Szene wieder verlassen. Aber ich sehe mit meiner abgebrochenen Lehre und den dunklen Flecken in meinem Lebenslauf kaum Chancen, wieder den Anschluss an ein „normales“ Berufsleben zu kriegen.

Diakonie achtet die Würde jedes Menschen. Der Grundgesetzartikel ist im deutschen Alltag keineswegs umgesetzt. Viele leben unter unwürdigen Umständen. Viele treten die „Würde“ anderer mit Füßen. Diakonische Einrichtungen dagegen setzen sich für *Würde und Normalität* auch im Zusammenleben mit benachteiligten, ausgegrenzten, gescheiterten Menschen ein. Diakonie erkennt das *Recht auf Scheitern* an. Sie verbindet damit die Überzeugung, dass die persönliche Entwicklung und die Verbesserung der Lebensverhältnisse auch bei problematischen Vorerfahrungen und belasteter Biografie möglich sind.

### 8. *Eigenverantwortung / Kompetenz in eigener Sache*

Die Banken haben Jan „in die Schulden hineingetrieben“, dachte er früher. Heute ist er sich dessen bewusst, dass er selbst es war, der unüberlegt Entscheidungen traf und Risiken nicht abgeschätzt hat.

Im diakonischen Lernen geht es u.a. um „persönliche und gesellschaftliche Verantwortung“ und „soziales Lernen“<sup>127</sup>. Kommunikation, Kooperation und Konfliktregelung sind Fähigkeiten, die nur durch soziales Lernen erworben werden können. Diakonie und ihre professionelle Leistungsfähigkeit misst sich auch daran, wie sehr sie die Übernahme von Eigenverantwortung durch Klientinnen für ihre eigenen Angelegenheiten fördert bzw. einfordert, und inwiefern sie sich an den Kompetenzen, Potenzialen und Ressourcen der Klienten orientiert oder nicht. Diakonie macht auf Hilfen angewiesene Menschen nicht abhängig von den Hilfen. Sich der eigenen Verantwortung zu entziehen und diese etwa auf die Hilfe durch professionelle Helfer übertragen zu wollen, entspricht nicht dem christlichen Menschenbild. Das Werteprinzip *Eigenverantwortung / Kompetenz in der eigener Sache* meint nicht, dass Scheitern, fehlgeschlagene Lebensführung und Benachteiligungen unbedingt selbst „verschuldet“ sind und allein selbst zu verantworten wären. Nur nimmt es

---

<sup>126</sup> Schibilsky 1998 a, 82

<sup>127</sup> vgl. Schmidt/Zitt 2003 b, 220 ff.; sowie EKD 1998 (129)

Klientinnen wie Helferinnen gleichermaßen in die Pflicht, sich nicht in simplifizierenden „Opfer-Täter-Retter“-Zuschreibungen einzurichten und die Verantwortung für eigene Entwicklung oder Stagnation Dritten anzulasten. Kompetenz in eigener Sache bedeutet für Betreuungs- und Entwicklungsprozesse vielmehr, an den Kompetenzen, Ressourcen und Stärken der Menschen anzusetzen, diese ggf. wieder aufzuspüren, um sie dann gemeinsam – professionell begleitet – weiterzuentwickeln. Verantwortung lässt sich grundsätzlich nicht delegieren. Die Antwort auf das angesprochene Problem ist das von Reinhard K. Sprenger beschriebene Prinzip *Selbstverantwortung*<sup>128</sup>, das auch Klientinnen und Kundinnen in der Verantwortung belässt.

## 9. *Entfaltung der Persönlichkeit*

Carla hat ihr Zimmer im Wohnheim für Behinderte selbst eingerichtet. Jedenfalls konnte sie einen Teil an Möbeln mitbringen, hat eigene Bilder und Poster an die Wände gehängt, die Farbe der Bettwäsche gewählt und vieles mehr. Die Ausgestaltung ihres Zimmers ist ihr sehr wichtig als Ausdruck der „persönlichen Note“ und des „eigenen Geschmacks“. Darüber spricht sie gern und ausführlich mit anderen.

Institutionelle Angebote der Diakonie legen stets Spielräume für die Entfaltungsmöglichkeiten hier lebender Menschen fest. Organisationen haben sich auf die Bedingungen, Prägnungen, Realisierungsmöglichkeiten einzustellen, und werden insofern auch Grenzen und Einschränkungen deutlich machen müssen. Die Gewährleistung aber für den Anspruch und die Möglichkeit auf *Entfaltung* haben sie zu geben. Grundlegendes Verständnis ist, dass Menschen nicht nur „sind“, sondern zugleich immer auch „werden“, also der Glaube an die Entwicklungsfähigkeit aller Menschen. Diakonie steht demnach für Entfaltung und Entwicklung.

## 10. *Sinnsuche und Sinnhaftigkeit*

Die psychische Krise Achims kam nicht ganz unerwartet. Er zweifelte schon seit langem an sich und seiner Art, sein Leben zu bestehen. Seine Partnerschaft trug ihn viele Jahre und hatte ihm geholfen, seine manchmal bohrenden Selbstzweifel und seine Unsicherheit in öffentlichen Situationen zu überwinden. Doch er zog sich immer mehr zurück. Dann wurde seine Beziehung erschüttert, seine Frau verliebte sich in einen anderen Mann. Die Eheberatung zeigte ihm nur noch mehr seine Hilflosigkeit, aus eigener Kraft Entscheidungen für sich zu treffen. Seine Frau verließ ihn, er stürzte in tiefe Ratlosigkeit.

Bezugnehmend auf die Qualitätsgrundsätze der von Bodelschwingschen Anstalten Bethel wies Michael Schibilsky darauf hin, dass „Lebensführung immer auch Sinnsuche und religiöse Orientierung“ bedeutet<sup>129</sup>. Das Bedürfnis nach Wertorientierung, Sinnsuche, religiöser Orientierung und Spiritualität hat in diakonischen Einrichtungen und ihren Angeboten Raum. Ein beeindruckendes Beispiel für das Zusammengehen von Qualitätsmanagement mit einer *Kultur der Sinnsuche und der Sinnhaftigkeit* geben der von der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart entwickelte Mindeststandard zur Sterbebegleitung und die Handreichung „Zeit zu leben – Zeit zu sterben“<sup>130</sup>. Ich zitiere zunächst auszugsweise einige Kernaussagen des Mindeststandards. Bemerkenswert sind hier trägerweit gültige Aussagen, die sich ebenso auf die religiöse Grundhaltung beziehen wie auf ganz konkrete und pragmatische Verpflichtungen bzgl. Bereitstellung von räumlichen Angeboten, Kostenabrechnung, Gottesdiensten etc. Im QM-System des diakonischen Trägers sind alle Mitgliedseinrichtungen zur

---

<sup>128</sup> Sprenger 1995, 214 ff.

<sup>129</sup> Schibilsky 1998 a, 87

<sup>130</sup> Evangelische Heimstiftung Stuttgart 2002 und 2004

Gewährleistung des Standards verpflichtet, können aber darüber hinausgehende Leistungen erbringen.

„Abschied von BewohnerInnen - Sterbebegleitung, Verabschiedung Verstorbener“<sup>931</sup>  
(Evangelische Heimstiftung Stuttgart, Auszug aus dem QM-Handbuch)

### 1. Sinn und Zweck

Ein wesentlicher Bestandteil der seelsorglichen Begleitung, die in den Einrichtungen der Evangelischen Heimstiftung geleistet wird, vollzieht sich im Blick auf die BewohnerInnen in der Phase des Sterbens. Das oberste Prinzip dieser Begleitung durch die MitarbeiterInnen ist das Wohl der Sterbenden, sind ihre Wünsche und ist die Akzeptanz ihrer religiösen Bedürfnisse. Im Blick auf Angehörige, MitbewohnerInnen und MitarbeiterInnen kommt der seelsorglichen Begleitung in der Phase des Abschiednehmens und der Trauer eine besondere Bedeutung zu.

### 2. Ziele

- Die seelsorgliche Begleitung trägt dazu bei, dass die Sterbenden angstfrei sterben und das Leben loslassen können.
- Die Anteilnehmenden erfahren in der Zeit der Trauer Begleitung und praktische Hilfestellung.
- Die Arbeitshilfen (siehe Nr. 5) sind den MitarbeiterInnen bekannt und stehen ihnen jederzeit zur Verfügung.

### 3. Inhalte

- Die Sterbenden können bis zu ihrem Lebensende in ihrer gewohnten Umgebung bleiben. Für die MitbewohnerIn eines Doppelzimmers steht bei Bedarf eine Ausweichmöglichkeit zur Verfügung.
- Wir treten für ein möglichst schmerzfreies Sterben ein.
- Die Sterbebegleitung wird in erster Linie von den Angehörigen geleistet. ...
- Vor Ort werden Veranstaltungen für Angehörige, MitbewohnerInnen und MitarbeiterInnen zum Thema „Umgang mit Sterben und Tod“ angeboten.
- Die Angehörigen können während des Sterbeprozesses auch nachts bei den Sterbenden bleiben. Die Betreuung und Versorgung der Angehörigen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ist gewährleistet und wird nicht gesondert in Rechnung gestellt.
- Beim Tode von BewohnerInnen werden die Angehörigen zeitnah informiert. Die MitbewohnerInnen und MitarbeiterInnen werden informiert, wenn BewohnerInnen verstorben sind.
- ..., findet die Aussegnung der Verstorbenen in der Einrichtung statt.
- Die Teilnahme an Beerdigungen....
- In den Gottesdiensten ...
- Alle Leistungen, die an den Verstorbenen bis zur Abholung durch den Bestatter erbracht werden, sind mit dem Gesamtheimergeld abgegolten.

### 4. Messgrößen/Indikatoren

- In der Pflegedokumentation sind die Wünsche der BewohnerIn festgehalten.
- Auskunft der MitarbeiterInnen über die Begleitung der Sterbenden.
- Rückmeldungen von Angehörigen.
- Zugänglichkeit der Arbeitshilfen in den Wohnbereichen.

### 5. Arbeitshilfen: u.a. Handreichung „Zeit zu leben – Zeit zu sterben“ 2002

Die Handreichung „Zeit zu leben – Zeit zu sterben“ setzt sich als Arbeitshilfe für die Mitarbeiterinnen sensibel, differenziert und offensiv mit allen Fragen des Sterbens und der Sterbebegleitung aus-

---

<sup>131</sup> Evangelische Heimstiftung Stuttgart 2004

einander und bietet vielerlei konkrete Hilfestellungen, mögliche Rituale, Lieder, Gebete, Texte usw. an, Menschen in der Sterbephase und ihren Angehörigen mit Aufmerksamkeit, Würde, Zuversicht und Freundlichkeit zu begegnen und sie zu begleiten. Der Tod wird angenommen: „*Er setzt der Flucht vor Gott eine Grenze und führt den Menschen in das vollkommene, endgültige Leben bei Gott*“<sup>132</sup>. Die hier wegen ihrer Stimmigkeit und Nützlichkeit als Beispiel empfohlene Handreichung ist auch deshalb bei Leserinnen auf derart begeisterte Reaktionen gestoßen, weil die fein gestaltete Aufmachung den sorgfältig ausgesuchten Inhalten entspricht. Ein solches Büchlein trägt also durchaus zur Kulturbildung<sup>133</sup> bei, indem die wesentlichen Wertaussagen mit den Aussagen zu Symbolen, Haltungen und Ritualen in stimmigem Verhältnis stehen. Und somit ist vieles von dem angesprochen, was Kultur ausmacht. Im Zentrum steht die aus dem christlichen Glauben gelebte *Einstellung* zu Sterben und Tod. Erst an zweiter Stelle kommt der *Nutzen* des Büchleins für Mitarbeiterinnen in Pflege und Altenhilfe hinzu, Sicherheit und Selbstverständlichkeit für ihr Alltagshandeln im Umgang mit sterbenden Menschen zu gewinnen.

Wertegebundene Prinzipien der *Sinnsuche und Sinnhaftigkeit* müssen zwingend Qualitätskriterien für diakonische Einrichtungen sein, ihre Verankerung in Konzeptionen und Alltag als kennzeichnende Kulturmerkmale sind für Diakonie unverzichtbar. Diakonische Einrichtungen haben stets Räume, Zeiten und andere Ressourcen dafür bereitzustellen, dass Betroffene und Beteiligte „Sinnfragen“ in Ruhe, ohne Druck und angstfrei miteinander stellen und besprechen können. Die Montagsandacht allein reicht dafür auch den Mitarbeitenden nicht aus. Am o.g. Beispiel aus der Altenhilfe wird hier auch die große Bedeutung von Qualifizierungsangeboten und –teilnahmen zu Fragen der *Sinnsuche und Sinnhaftigkeit* für diakonische Mitarbeiterinnen erkennbar. Solche Fragestellungen sind in den unterschiedlichen Feldern - etwa im Krankenhaus, in der Erziehungshilfe, der Behinderteneinrichtung – höchst verschieden und an den Bedarfen der jeweiligen Zielgruppen und Klientinnen orientiert zu behandeln. Die Auswertung vieler vorliegender Befragungen zu den Erwartungen der Menschen an diakonische Dienstleister ergibt immerhin eindeutig, dass genau dies von Diakonie erwartet wird. Oder umgekehrt: Wo die Menschen als Betroffene, Angehörige, Nachbarn oder Öffentlichkeit diesen Teil des „Propriums“ – dieses inklusive wie exklusive Qualitätsmerkmal – an Diakonie nicht erkennen können, wenden sie sich von Diakonie ab und stellen deren Glaubwürdigkeit in Frage.

## 11. Rechtswahrung

Kathrin wollte sich nicht länger schlagen lassen. Und auch nicht zusehen, wie ihre Eltern aufeinander losgingen. Sie kannte Frau Fröhlich vom ASD des Jugendamtes von mehreren Gesprächen, als es um die kriminelle Entwicklung ihres älteren Bruders ging, und fand schnell Vertrauen zu ihr. „Auf’s Jugendamt“ wollte sie nicht gehen, deshalb ist sie erst einmal von Zuhause abgehauen, zu einer Freundin. Nun sucht sie im Telefonbuch nach der privaten Telefonnummer von Frau Fröhlich.

Die Diakonie in Düsseldorf bezieht ihr Leitbild auch aus der Selbstverpflichtung, „Anwalt der Armen, Schwachen und Benachteiligten zu sein“ und leitet ihren diakonischen Auftrag u.a. ab aus: „Tu deinen Mund auf für die Stummen und für die Sache aller, die verlassen sind (...). Schaffe *Recht* dem Elenden und Armen“ (Sprüche Salomons 31,8-9)<sup>134</sup>. Michael Schibilsky wies – wiederum unter Hinweis auf die Qualitätsgrundsätze der von Bodelschwinghschen Anstalten Bethel – darauf hin, dass es um den *Anspruch der Rechtswahrung* gehe, der sich auf die Wahrung individueller Rechtsansprüche, auf Verständnis und Kennt-

---

<sup>132</sup> Evangelische Heimstiftung Stuttgart 2002, 6

<sup>133</sup> s. 7.3.4: Die Untersuchungsergebnisse bestätigten, dass auch die Gestaltung von Publikationen ein wichtiges kulturelles Symbol einer Organisation darstellen kann.

<sup>134</sup> Diakonie in Düsseldorf 1995 (10)

nis über die Rechte und auf den juristisch und ethisch besonders kritischen Punkt bei die persönliche Freiheit einschränkenden Regelungen und Maßnahmen bezieht<sup>135</sup>.

Warum ist es überhaupt notwendig, dass sich soziale Einrichtungen ein so selbstverständliches Prinzip wie das der Rechtswahrung auf die Fahnen schreiben? Die Antwort wird schnell deutlich, wenn wir am Beispiel der Jugendhilfe in das Buch „*Rechte haben – Recht kriegen: Ein Ratgeber-Handbuch für Jugendliche in Erziehungshilfen*“<sup>136</sup> hineinsehen. Denn die Notwendigkeit, einen solchen Rechtsratgeber für betroffene Jugendliche zu schreiben, wird dort damit begründet, dass die gesetzlichen Rechte von Heranwachsenden oft nur unzulänglich verwirklicht würden, in der Jugendhilfe eine Fülle von unakzeptablen Rechtsverletzungen stattfindet, Jugendliche nur selten umfassend über ihre Rechte informiert seien.

Geht es bei *Rechtswahrung* für Diakonie hier gewiss um „inklusive“ Qualitätsmerkmale - denn Rechte gelten bei anderen Trägern gleichermaßen - gilt es doch, regelmäßig einige besonders wichtige und zugleich besonders gefährdete Rechtsgüter besonders zu betonen. In Qualitätsentwicklungsprozessen wird stets die fundamentale Bedeutung des *Daten- und Vertrauensschutzes* betont, als besonders sensibel bezeichnet und werden dazu organisationsinterne Regelungen erarbeitet. Rechtsbrüche im Umgang mit klientenbezogenen Daten sind heute leider noch immer keine Ausnahme, sondern verweisen auf den oft fahrlässigen Umgang professioneller Helferinnen und ihrer Institutionen mit dem *persönlichen Eigentum* ihrer Klientinnen, zu dem auch biografische und andere personenbezogene Daten und Informationen gehören.

## 12. *Zuwendung, Zeit und Freundlichkeit*

Er lächelte sie an. Sie erwiderte seinen Blick mit einem plötzlichen Strahlen, aus dem ihr neu gewonnenes Vertrauen sprach.

Zur Frage: „Worauf es ankommt in der Diakonie?“, deuten viele Untersuchungen auf zwei besonders wichtige Faktoren hin, die Menschen von diakonischen Einrichtungen und Angeboten vor allem erwarten<sup>137</sup>: Sie erwarten, dass man ihnen *ungeteilte Zeit* entgegenbringt und dass man ihnen mit *Freundlichkeit* begegnet. Gewendet formuliert, lässt das darauf schließen, dass Menschen mit diakonischen Dienstleistungen oft selbst dann zufrieden sind, wenn diese auf durchschnittlichem fachlichen Standard erbracht werden, insofern sie sich *besonders freundlich* behandelt fühlen und sie das Gefühl haben, ihnen wurde ausreichend und nicht gehetzt *Zeit* geschenkt. Diese Faktoren sind im Profitbereich analog durch eine große Zahl an Ergebnissen aus Marktforschungen und Kundenbefragungen nachgewiesen: Gerade im Dienstleistungssektor bewertet der Kunde oft den Service noch höher als die Qualität des Produkts oder der Leistung: „Ich bin im Hotel mit einem einfachen, sauberen Zimmer zufrieden, genieße aber das außerordentliche Zuvorkommen und die lebhaftige Freundlichkeit am Empfang und im Restaurant“. Sicherlich gilt dies nicht als Regel, wenn z.B. in einem evangelischen Krankenhaus im OP auch höchste medizinische Standards gewährleistet sein müssen. Und doch ist wahrscheinlich, dass auch hier die Patientin nach einer Operation das Krankenhaus nicht weiterempfehlen wird, wenn zwar die Operation erfolgreich war, aber die Behandlung durch das medizinische Personal als menschenunwürdig und beleidigend empfunden worden ist. Mit anderen Worten: Bei den Faktoren „Zeit“ und „Freundlichkeit“ handelt es sich durchaus um – über Betroffenenbefragungen – überprüfbare, „harte“ Qualitätskriterien, die für Diakonie umso ausschlaggebender sind, weil

---

<sup>135</sup> Schibilsky 1998 a, 88

<sup>136</sup> Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen 1996, 7 ff. und 103 ff.

<sup>137</sup> Hanselmann 2001, 61/62

die Menschen gerade von Diakonie in dieser Hinsicht eine besondere Behandlung erwarten.

*Zeit* ist eine relative Größe, die nicht in erster Linie vom Uhrzeiger abhängt. Entscheidend ist die Wahrnehmung durch die beteiligten Personen. Eine strukturierte, ungestörte, ungeteilte Gesprächssituation im Beratungskontext von nur 15 Minuten wird von der Klientin als stimmiger erlebt als eine Stunde voller Ablenkungen, Unkonzentriertheiten und Ungenauigkeit im Umgang mit Pünktlichkeit, Terminabstimmung, weiterer Vereinbarung usw. QM-Systeme treffen hier regelmäßig wichtige Entscheidungen zu Prozessen und Standards zum Umgang mit zeitlichen Abläufen. Jeder „Kundenpfad“ als Gewährleistungsroutine für die Kundin basiert auf einer präzisierten zeitlichen Schrittfolge. Aber noch wichtiger ist die Haltung der professionellen HelferIn, die darin zum Ausdruck kommt, dass sie bewusst ihre Zeit dem Anliegen der Klientin gibt. Denn es gilt: Es zählt nur die Zeit, die die Klientin erlebt und wie sie sie erlebt.

Auch *Freundlichkeit* ist ein relativ schwieriger Begriff, denn hier zählt, was die Betroffene für „freundlich“ hält, und nicht, was die Fachfrau darunter versteht. Standardisierte Freundlichkeitsrituale und –gesten, wie sie aus Profitbranchen bekannt sind, sind für Diakonie nicht tauglich, denn sie werden von betroffenen Menschen schnell als aufgesetzte, „durchschnittliche“ Freundlichkeit durchschaut und bewertet. Was dagegen zählt, sind Blickkontakt, Ernsthaftigkeit, Lächeln, zugewendete Körperhaltung, deutliche Sprache, „Echtheit“ und Aufrichtigkeit der beteiligten Personen.

*Zuwendung* insgesamt ist für die meisten diakonischen Handlungsfelder ein entscheidendes Kriterium und ein wertebezogenes Prinzip. Mitarbeiterinnen in der Diakonie zeichnen sich durch „ein hohes Maß an Zuwendung und Freundlichkeit“, durch „imponierende Geduld und Ausdauer“ aus<sup>138</sup>. Das Zeitempfinden Betroffener und die von ihnen erlebte Freundlichkeit sind insofern „Oberflächenmerkmale“ der dahinter wirksamen Haltung. Zuwendung ist ein konkret erfahrenes Erlebnis und als Wesensprinzip der Diakonie auf der Skala spezifisch diakonischer, kultureller Werte weit oben anzusiedeln. Denn in der Haltung kommt die *Bewegung* auf den Menschen zu zum Ausdruck, eben durch *Hinwendung, Zuwendung und Zuneigung*. Diakonie neigt sich Menschen zu, sie wendet sich an sie und wendet sich ihnen zu.

### 13. Respekt, Gerechtigkeit, Fairness

„Wir haben gelernt, wie die Vögel zu fliegen und wie die Fische zu schwimmen. Aber wir haben die einfache Kunst nicht erlernt, als Brüder und Schwestern zu leben“ (Martin Luther King). In Ulrichs Büro im Diakonischen Werk hängt dieser Spruch, den er immer für wertvoll hielt. Sein Blick streift jeden Tag mindestens einmal diese Aussage. Er spürt, wie er manchmal nachdenklich wird beim Gedanken an gerade stattfindende Profilierungskämpfe in seiner Abteilung.

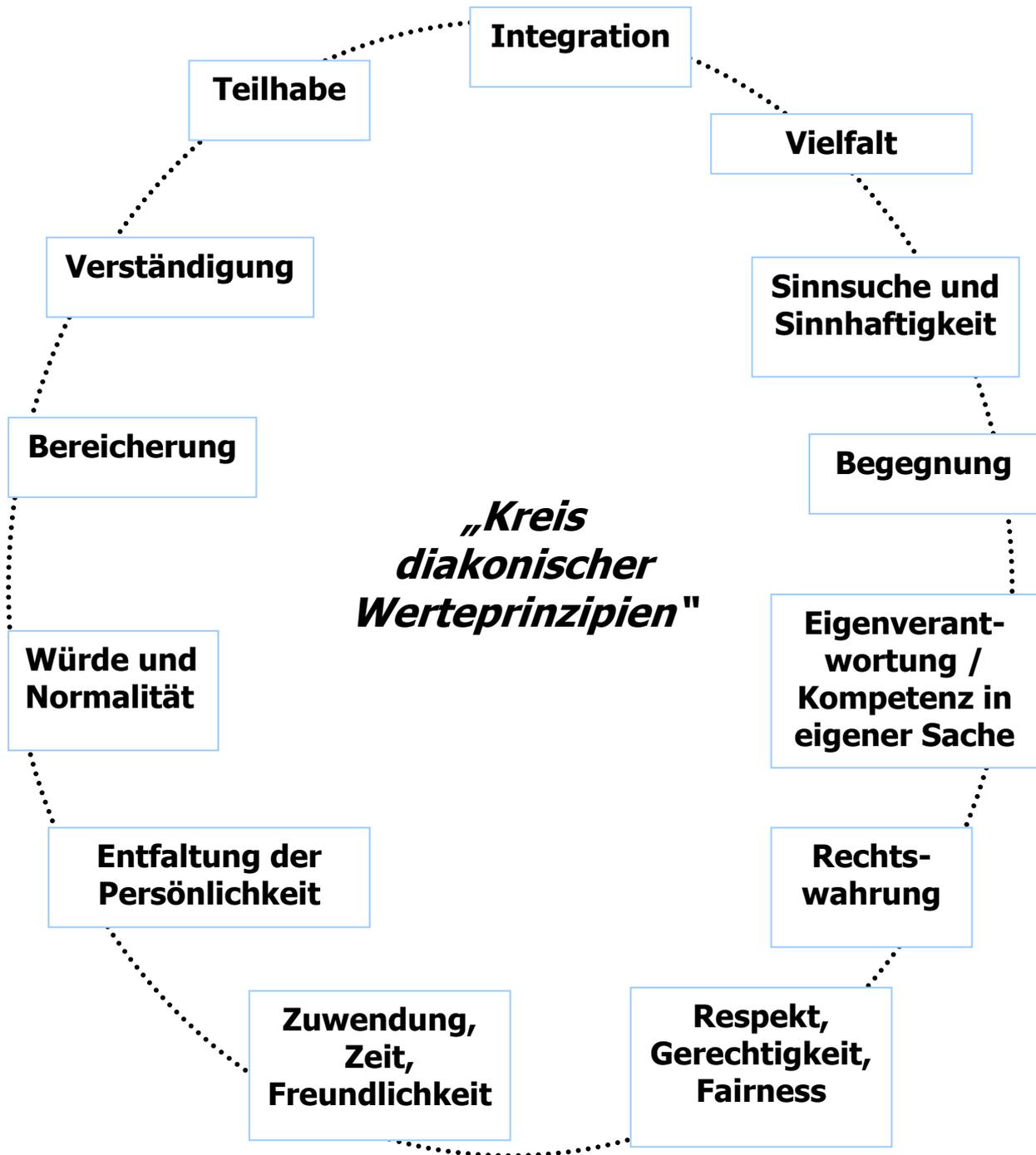
Diakonische Arbeit als elementarer Beitrag zur *Sozialkultur einer Gesellschaft*<sup>139</sup> braucht soziale Phantasie, braucht Tradition *und* innovative Gestaltungskräfte. Der *Respekt* vor den Menschen, mit dem Anspruch von *Gerechtigkeit und Fairness*, ist tiefster Ausdruck des christlichen Menschenbildes. So charakterisiert das Werteprinzip respektvollen Umgangs in besonderer Weise die Beziehungen zwischen professionellen Helferinnen und Klientinnen, die Beziehungen innerhalb der Organisationen, die Beziehungen zu externen Partnern, also die Diakonie als Dienst und als Dienstleistung insgesamt. Das Prinzip *Respekt* leitet sich direkt und unmittelbar aus der christlichen Haltung und dem Gebot der *Nächstenliebe* ab. Es könnte künftig so etwas geben wie einen „Wettstreit“ um besonders respektvolle Haltungen und Leistungen. Hans-Joachim Anscheid hat diese These in verschmitzter Weise zugespitzt: „In den Zeiten des Marktes und des damit zwangsläufig verbundenen Wettbewerbs, wo jeder danach strebt, der Beste zu sein, ist für die Diakonie und ihre Einrichtungen und Dienste

---

<sup>138</sup> EKD 1998 (117)

<sup>139</sup> EKD 1998 (75)

Abbildung 5: Werteprinzipien der Diakonie;  
 (nach: EKD-Denkschrift zur Diakonie 1998; Michael Schibilsky, München) © Paul G. Hanselmann 2005.



das Markenzeichen ‚Nächstenliebe‘ das Kostbarste. Hier liegt der Schwerpunkt. Gerne lässt sie sich bei diesem Wettbewerb von allen anderen Mitbewerbern übertreffen“<sup>140</sup>.

Hier schließe ich die erste Annäherung an eine diakonische Qualitätskultur ab. Im dargestellten *Kreis der Werteprinzipien in der Diakonie* mögen weitere wichtige Kategorien fehlen, insgesamt aber kann er bereits als Bezugsrahmen für Diakoniekultur stehen. Das Bild des Kreises erleichtert es, die für verschiedene Organisationen jeweils bedeutsamen Querverbindungen zwischen einzelnen Werteprinzipien zu markieren. Für später noch folgende Einschätzungen zu Leitbildern und Leitbildprozessen stelle ich zunächst die Behauptung auf, dass der Kreis dieser Werteprinzipien vermutlich schon mehr über gelebte und erlebte Diakonie aussagt als die vielerorts vorherrschenden, sich häufig wiederholenden Leitsätze zur Selbstvergewisserung in Leitbild, Konzeption, Prospekt, Marketing oder Internet-Auftritt. Bisher haben erst wenige diakonische Einrichtungen den Mut gefunden, ihr besonderes Proprium auf ganz wenige und damit die wesentlichen Werteprinzipien zusammenzufassen und diese zu betonen. Nur gelegentlich finden sich Leitsätze, die beispielsweise nur ein einziges dieser dreizehn Merkmale als Spezifikum und Kernkonzept für sich herauszustellen. Dabei ginge es noch nicht einmal um „Unic Selling Points“, die eine Einrichtung vor oder gegen andere Anbieter herausstellen würden. Sondern es wäre die Chance, den „Kundinnen“, den Mitarbeiterinnen und der Öffentlichkeit die besondere diakonische Qualitätskultur mit Hilfe eines Kernprinzips begreiflich zu machen, dem schließlich weitere Werteprinzipien nachgeordnet werden könnten. Auch lassen sich „Qualitätskulturen“ notfalls in einfachen Worten bzw. mithilfe kurzer, ausdrucksstarker Sätze kenntlich machen. So hat etwa für die ungarische Alten- und Behindertenhilfeeinrichtung „Sarepta“ in Budapest deren Leiter, Pfarrer András Sztojanovics<sup>141</sup>, die Summe der dortigen Anstrengungen um Qualitätsentwicklung und –verbesserung unter die Überschrift: „*Wann und wie fühlen sich die Bewohner bei uns wohl?*“, gestellt.

### **3.7 „In-Kultur-Nehmen“: Entwicklung, Lernen und Veränderung als Determinanten für Qualitätskultur**

---

„Alles Lebendige ist ein Werden, nicht ein Sein“ (Hermann Hesse)

Kulturen wandeln sich. Mit ihnen wandeln sich die tragenden Kulturelemente. Wurde der Begriff „Kulturträger“ hier bisher bezogen auf Menschen verwendet, die wesentliche Kulturmomente „verkörpern“, verkörpert haben oder weitertragen, so bezog sich der Schriftsteller Robert M. Pirsig dabei auf das schwedische Wort „Kultur-bärer“ und meinte alle möglichen Formen von Kulturträgern, als er darauf hinwies, dass z.B. auch Bücher kulturelle Wendepunkte markieren können. Selbst Autor eines „Kult-Buches“<sup>142</sup> stellte er am Beispiel von Mark Twains Werk „Onkel Toms Hütte“ fest, dass kulturtragende Bücher etablierte kulturelle Wertvorstellungen in Frage stellen, „und dies oft in einer Zeit, da sich in der Kultur ein Wandel im gleichen Sinne vollzieht“. „Onkel Toms Hütte“ erschien zu einer Zeit, „als sich in der ganzen Kultur die Ablehnung der Sklaverei durchzusetzen begann. Die Menschen fanden in dem Buch ihre eigenen geänderten Wertvorstellungen wieder, und es wurde ein überwältigender Erfolg.“ Einen weiteren für mein Thema bemerkenswerten Gedankengang gab Pirsig zum Aufeinanderprallen einer „klassischen“ Kultur mit einer

---

<sup>140</sup> Anscheit 2001, 52

<sup>141</sup> Sztojanovics 2003

<sup>142</sup> Pirsig 2003, 438

„romantischen“ Gegenkultur, wenn völlig verschiedene Anschauungen und Sichtweisen zusammenstoßen:

„Wenn analytisches Denken, das ‚Messer‘, auf Erfahrung angewandt wird, geht dabei immer etwas zugrunde. Das ist auch recht gut bekannt, zumindest in der Kunst. Mir fällt ein, wie es Mark Twain erging, der, nachdem er das analytische Wissen erworben hatte, das man braucht, um Mississippi-Schiffer zu werden, auf einmal feststellen musste, dass der Fluss seine Schönheit verloren hatte. Irgendetwas geht immer zugrunde. Aber (...) es wird auch immer etwas Neues geschaffen. Und anstatt immer nur bei dem zu verweilen, was zugrunde geht, muss man auch sehen, was neu entsteht, und den Prozess als eine Art Tod-Geburt-Kontinuität betrachten, die weder gut noch schlecht, sondern einfach gegeben ist“<sup>143</sup>.

Weiter oben bereits angedeutet, gibt es mindestens fünf verschiedene Formen und Anlässe für kulturellen Wandel:

- Emergente Wandlungsprozesse;
- Intentionaler, gezielter Wandel;
- Wandel durch kulturellen Austausch und Integration;
- Kulturelle Konflikte;
- Mischformen.

### 3.7.1 *Emergente Wandlungsprozesse*

„Emergente“ Wandlungsprozesse sind: Prozesse, bei denen aus dem System heraus „wie plötzlich“ Neues entsteht, das tief greifenden kulturellen Wandel nach sich zieht. Neues „taucht auf“ („Emergence“, franz./engl.= „Auftauchen“), tritt zu Tage, entsteht. Die Anhänger des Emergenz-Gedankens zitieren als Beispiel gern jede Form neuer Ideen, Erfindungen und Einfälle, bei denen jemand aus der bereits vorher vorhandenen Menge und Fülle von Wissen, Gegebenheiten und Wirkungsfaktoren einen neuen Schluss zieht und Neues entdeckt. Das Schlagen von Schlaghölzern: Ein Klangholz kann aus sich heraus keinen Ton abgeben; erst das Aufeinandertreffen zweier Klanghölzer ermöglicht einen Ton; zwei in sich geschlossene Systeme müssen sich berühren, damit ein Drittes – der Klang – möglich wird. Oft wird auch das Wunder der Zeugung, Schwangerschaft und Geburt als Beispiel für ein Emergenz-Phänomen zitiert. Ob dies aus Sicht der Theologie oder der Biologie besonders geeignet ist, mag bezweifelt werden, aber unbestritten handelt es sich um ein Wunder, bei dem ein „neues Leben“, ein Drittes, entsteht. Gemeint sind also alle unerwarteten, kreativen Sprünge, durch die ein gegebenes System in einen neuen Zustand übergeht.

Um es an etwas einfacheren Beispielen zu verdeutlichen: Fast jede wissenschaftliche Innovation und Entdeckung – das Zahlensystem in der Mathematik, medizinische Behandlungsmöglichkeiten, die Atomphysik usw. – ist nicht allein Ergebnis planvoller Forschung gewesen, sondern ist auch meist in irgendeiner Weise mit einer plötzlichen Erkenntnis, Eingebung oder spontanen Idee auf kreative Weise möglich geworden. Emergenzphänomene bezeichnen „Systemsprünge“ ganz im Sinne der „Wandlungen zweiter Ordnung“, die über das vorhandene System hinausgehen oder ein zuvor geschlossenes System in ein neues transformieren, wie dies in den 50er Jahren schon Watzlawick, Weakland und Fisch in ihrem Werk „Change“ beschrieben haben<sup>144</sup>. Emergenzen markieren insofern entscheidende Werde- und Wendepunkte in Wachstums- und Wandlungsprozessen, indem sie die Momente und Situationen darstellen, in denen Neues entsteht. Es taucht Neues auf, dann „geht es nicht mehr so weiter“ wie zuvor. Jede musikalische Innovation zurückliegender Epochen

---

<sup>143</sup> Pirsig 2003, 87

<sup>144</sup> Deutsche Ausgabe: Watzlawick/Weakland/Fisch 1974, 99 ff.. Leider wurde „Change“ fälschlicherweise mit dem deutschen „Lösungen“ übersetzt. Die Autoren sprachen jedoch von „Wandel“, was einen erheblichen Unterschied macht.

hatte emergente Anteile: Was W.A.Mozart oder J.S.Bach an Neuem „erfunden“ haben, ist rational ebenso wenig erklärbar wie die Faszination der Beatles oder anderer Epoche machender Musiker. Am Beispiel der Musik zeigt sich gut, dass hier auch immer kultureller Wandel stattfand, häufig eingebettet in zeitgleich erfolgende anderweitige gesellschaftliche Veränderungsprozesse.

Emergenz lässt sich also nicht „bewirken“, wohl aber lassen sich Rahmenbedingungen schaffen, die in besonderer Weise kreative Innovationen fördern und „ermöglichen“. In der sozialen Arbeit finden ununterbrochen „kreative“ Begegnungen statt, und häufig geschehen „Wunder“ in der Entwicklung und im Zusammenleben von Menschen. In der Jugendhilfe beispielsweise sind es unendlich viele Faktoren, die zu Erfolg und Misserfolg beitragen. Wirkungsmessung im kausalen Denksystem von Ursache/Einfluss und Wirkung/Ergebnis ist hier äußerst diffizil und oft nicht ausreichend zur Erklärung menschlicher Entwicklungsprozesse.

### 3.7.2 *Intentionaler, gezielter Wandel*

Intentionaler, gezielter Wandel meint: Absichtsvoll eingeleitete Veränderungs- oder Entwicklungsprozesse. Kultur lässt sich bewusst gestalten und beeinflussen. Ein ganz einfaches Beispiel dafür, das sofort einleuchtet, ist die Auswirkung von Gesetzesänderungen, die zu erheblichen Umwälzungen in sozialen Organisationen führen können und – im Falle der Forderung nach systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung etwa – zum Wandel zwingen. Der Wandel der Systeme zieht dann allmählich den Wandel der Kulturen nach sich. Es ist bemerkenswert, dass gerade für die Gestaltung von Unternehmenskulturen im Profit-Bereich häufig der Versuch gemacht wurde, eine „spezifische Unternehmenskultur“ intentional zu schaffen. Gareth Morgan schrieb dazu:

„Mit der Erkenntnis, dass wir uns die Realität unseres Alltags erschaffen und vervollkommen, verfügen wir über eine Sicht unserer Kultur, die große Auswirkungen hat. Denn das heißt, dass wir versuchen müssen, unsere Kultur als einen fortlaufenden, proaktiven Vorgang der Konstruktion von Realität zu verstehen. Dadurch wird das ganze Phänomen Kultur lebendig. Wenn Kultur so verstanden wird, kann sie nicht länger lediglich als Variable betrachtet werden, die Gesellschaften oder Organisationen zu eigen ist. Sie muss vielmehr als aktives, lebendiges Phänomen gesehen werden, mittels dessen Menschen die Welt, in der sie leben, erschaffen und immer wieder neu entstehen lassen“<sup>145</sup>.

Die Voraussetzungen intentionaler Einflussnahme auf System- und Kulturentwicklung sind Gegenstand der gesamten vorliegenden Arbeit, so dass sie hier nicht vertieft werden brauchen. Eine dieser Voraussetzungen ist das „Verstehen“, „Begreifen“ und „Erspüren“ gegebener Kulturen und ihrer Wandlungsfähigkeit, besonders das Sichtbarmachen der entscheidenden Merkmale, u.a. der Wertekonzepte, auf die sich die Beteiligten verständigt haben bzw. die historisch Gültigkeit erlangt haben.

### 3.7.3 *Wandel durch kulturellen Austausch und Integration*

Ein Beispiel aus der Diakonie: Vor 50 Jahren wäre es noch kaum vorstellbar gewesen, wie sehr sich auch in diakonischen Einrichtungen heute verschiedene „Fachlichkeiten“ zu traditionell tätigen Diakonissen, Diakonen, Theologinnen hinzugesellt haben: Juristinnen, Erzieherinnen, Psychologinnen aller Couleur, Pädagoginnen und Heilpädagoginnen, Therapeutinnen, Betriebswirte, Verwaltungsspezialisten, Pflegefachkräfte, Ärztinnen und Fachärztinnen, Heilerziehungspflegerinnen, Qualitätsmanagerinnen, Organisationsentwicklerinnen, Sozialmanagerinnen, Supervisorinnen usw. Durch die Ausdifferenzierung der Handlungsfelder und die zeitgleiche Spezifizierung und Spezialisierung vieler Berufsfelder stand nun die „Fachlichkeit“ im Vordergrund. Egal, was man heute vom erreichten Stand der berufsspezifischen Differenzierung und der damit oft verbundenen hohen Arbeitsteiligkeit in den Organisationen hält, lässt sich durchaus sagen, dass in den vergangenen 50 Jahren sich hier verschiedene Kulturen allmählich angenähert haben. Das heißt nicht, dass die Welt zwischen

---

<sup>145</sup> Morgan 2002, 185

den Berufsgruppen in der Diakonie heute überall „in Ordnung“ wäre, jedoch sind die bekannten Probleme und Verständigungsschwierigkeiten immerhin thematisiert. Die Aushandlungsprozesse und Konflikte beziehen sich eher auf die weitere Ausgestaltung derjenigen drei Ebenen, die der Familiensoziologe Dieter Claessens seinerzeit für Familiensysteme beschrieben hat, und die sich ohne Weiteres analog auf ganz andere soziale Konstellationen übertragen lassen, so auch auf Einrichtungen der Diakonie<sup>146</sup>: Danach wäre eine Einrichtung der Diakonie eine *Kombination dreier Handlungssysteme*, nämlich eines *Sympathiesystems*, eines *Dominanzsystems* und eines *sachbezogenes Systems*.

Kultureller Austausch und Integration sind nicht nur nötig, sondern nachweislich möglich. Sie gelingen offensichtlich mindestens dort, wo die Notwendigkeit pragmatischer Vereinbarungen zu Verständigung zwingt. Zunächst gilt jedoch: Systeme nähern sich schneller an als Kulturen. Regeln der Straßenverkehrsordnung weichen bekanntlich in verschiedenen Ländern nur noch gelegentlich voneinander ab. Fast überall auf der Welt konnte sich nicht nur ein fast identisches Verständnis von Mathematik durchsetzen, sondern auch z.B. eine internationale, gemeinsame Sprache der wenigen anerkannten Formen von Notenschrift, die es Musikerinnen aus ganz verschiedenen Kulturkreisen möglich macht, sich zu verstehen und zusammenzuarbeiten. Nicht zu unterschätzen sind daher im Kontext dieser Arbeit die international oder wenigstens europaweit entwickelten, abgestimmten und gültigen Qualitätsmanagement-Modelle der „International Standardisation Organization“ (ISO) und der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM). Die Relevanz dieser Konzepte für diakonische Arbeit wird später herausgestellt<sup>147</sup>.

Es ist immerhin bemerkenswert, dass ein Bangkoker Flughafen nach demselben Leitfaden der ISO zertifiziert ist wie ein finnisches Fuhrunternehmen oder ein britisches Krankenhaus. Internationale QM-Konzepte tragen durchaus zu internationalem kulturellem Austausch und zur Verständigung bei. Es hat eine Analogie zu den heute in wenigen Sekunden aus dem Internet herunter geladenen Musiknoten oder der Tabulatur aus Brasilien oder Kanada. Die Argumente der Skeptiker und Kritiker des „World Wide Webs“ sind bekannt und teils berechtigt. Das Internet als Ganzes ist jedoch im Übrigen ein Paradebeispiel für „kulturellen Wandel“, der durch das Zusammenwirken der o.g. Punkte 1. und 2. erst entstanden ist, intentional *und* emergent.

### 3.7.4 Kulturelle Konflikte

Kulturelle Konflikte: Kriege, Kämpfe und das gewalttätige Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen können ganze Kulturen zerstören oder jedenfalls „ins Herz“ treffen, wie seit Jahrzehnten etwa das Dilemma des Palästinakonflikts zeigt. Auf das Konzept des Konfliktmanagements nach Friedrich Glasl zum Wesen von Konflikten und vor allem zur Eskalations- bzw. De-Eskalationsleiter sei hier nur verwiesen. Für Israel und Palästina gilt wie für alle verhärteten Kulturkonflikte, dass Konfliktlösungsstrategien - wie diese allen voran das „Harvard Negotiation Project (HNP)“ empfiehlt<sup>148</sup> - in der Realität äußerst schwer zum Erfolg zu führen sind. Denn das hieße,

die beteiligten Menschen und die Probleme konsequent „getrennt“ zu behandeln (persönliche und sachliche Ebene zu trennen),

sich auf die Interessen zu konzentrieren statt auf Positionen (sagen, was ich will – hören, was du willst),

Entscheidungen zu beiderseitigem Vorteil durchzuspielen und zu entwickeln (Gewinner-Situationen schaffen statt Gewinner-Verlierer-Situationen),

gemeinsam objektive Kriterien für Auseinandersetzung und/oder Annäherung festlegen.

Dass diese vier Schritte der Konfliktlösung nicht leicht zu schaffen sind, zeigen all die blutigen Rückschläge angesichts jahrzehntelanger Verhandlungen in Palästina, bei denen früher durchaus

---

<sup>146</sup> Claessens zit. nach Hanselmann/Weber 1986, 110

<sup>147</sup> Kapitel 5

<sup>148</sup> Fisher/Ury/Patton 1995, 37 ff.

zeitweise Fortschritte bereits erzielt worden waren. Diese Fortschritte waren nicht nachhaltig: Warum nicht? Vermutlich, weil sich hier einzelne Menschen als Politiker begegnet waren und allmählich immer besser verständigen konnten, nicht aber die große Menge der Menschen, die in ihren Ländern – weit getrennt voneinander – von Aggression, Gewalt und Angst bedroht und betroffen waren, mit ihren Feindbildern, Vorurteilen und besonders eben ihren Ängsten und Befürchtungen. Für sie fand eine „kulturelle Befreiung“ - aus Unsicherheit, Minderwertigkeitsgefühl, existenzieller Angst herausführend - durch *Begegnung, Kennenlernen und Berührung der Kulturkreise* meist nicht statt. Kultureller Austausch muss nicht zwangsläufig die „Integration“ oder die Annäherung der Kulturen zur Folge haben. Vielfach reicht schon die Einsicht in die Notwendigkeit einer „friedlichen Koexistenz“. Es wird bei jeder Kulturbetrachtung ein wesentliches Augenmerk darauf zu richten sein, wie „offen“ oder „geschlossen“ Kultursysteme sind. Es ist jedoch überhaupt nicht zu erwarten, dass etablierte Kulturen ihr Innerstes, also ihr Wertkonzept, einfach zur Disposition stellen.

Die Empfehlungen des „Harvard Negotiation Project“ können auch sozialen Organisationen als Wegweiser in Zeiten kultureller Konflikte dienen, wenn z.B. durch organisationale Veränderungs- oder Fusionierungsprozesse schwer miteinander vereinbare kulturelle Welten aufeinander prallen.

Mischformen zwischen 3.7.1 bis 3.7.4 sind in mancher Hinsicht vorstellbar.

### *3.7.5 Entwicklungsfähigkeit, Lernwillen und Veränderungsbereitschaft*

Entwicklung, Lernen und Veränderung in Richtung einer Qualitätskultur setzen zunächst die *Entwicklungsfähigkeit*, den *Lernwillen* und die *Veränderungsbereitschaft* der Organisationen und ihrer Akteure voraus. Die Menschen müssen „wollen“. Auch in der umgangssprachlichen Formulierung wird die Schwierigkeit schon deutlich: Kulturen werden von den „Haltungen“ der beteiligten und betroffenen Menschen wesentlich beeinflusst. Der gleichfalls erklärungsbedürftige Begriff der „Haltung“ soll gleich<sup>149</sup> etwas näher beleuchtet und erhellt werden. „Die, die wollen und können, sollen auch dürfen“, hat Joschka Fischer formuliert. Und die anderen? Sie sollten beachtet, überzeugt, gewonnen oder – durch Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung - gezwungen werden. Kultur ist kein „Erbgut“. „Heimat“ ist kein Recht, das sich gegen andere Heimaten stellt. Ein Zusammenleben von Menschen heute ist ohne Berührungen von Kulturen, ohne kulturelle Annäherung gar nicht mehr denkbar. Insofern ist das hierarchische Bild der Kulturmerkmale<sup>150</sup> – als „Zwiebel-Bild“ - zwar eine hilfreiche, weil zutreffende Beschreibung. Es kommt aber, behaupte ich, ein zusätzlich entscheidendes Element hinzu: Nämlich die Frage, wie durchlässig die genannten Kulturmerkmale sind. Oder negativ gesagt, wie verhärtet und undurchlässig. So kann man die nach Edgar H. Schein weniger sichtbaren Wesensmerkmale – bei genauerer Betrachtung als Beobachter aus mittlerer Distanz - zwar schließlich erkennen: Kulturen, auch in sozialen Organisationen, lassen sich jedoch nicht rasch verändern.

### *3.7.6 Hybridisierung von Kultur vs. Kultivieren*

Eine Kultur ist an und für sich bereits auf Wachstum, Gedeihen, Veränderung bis hin zur „Blüte“ angelegt. Und doch ist es notwendig, einmal wenigstens auf die Gefahren des Kulturbegriffs insgesamt vehement hinzuweisen, wie das die Wiener Kulturanthropologin Martina Kaller-Dietrich tat. Sie hat im „Vergleich nationaler Projekte und Kulturen“ auf die Gefahr der *Hybridisierung von Kultur* und kulturellen Führungsanspruchs von Völkern und ethnischen Gruppen hingewiesen. Kultur führt häufig zu Anmaßung und Abwertung gegenüber anderen Kulturen: Das ist zwar geläufig, muss aber immer wieder in Erinnerung gerufen werden. Trotz zunehmenden Wettbewerbs und „sozialen Marktes“ statt „sozialen Staates“ in Deutschland kann dieses Schicksal die Diakonie nicht ereilen, denn der o.g. „Kreis diakonischer Werteprinzipien“ verbietet dies, selbst wenn davon nur drei Werte gel-

---

<sup>149</sup> unter 3.8

<sup>150</sup> Abbildung 2

ten. Kaller-Dietrich hält mit dem Verweis auf den in der Agrikultur und der Botanik geläufigen Begriff des „In-Kultur-Nehmens“ – und das ist ihr wichtig – „die Erinnerung in der Welt, dass Kultur dort entsteht, wo Menschen etwas tun. Nichts dabei geschieht ‚natürlich‘ oder ‚zwangsläufig‘. Die je eigenen Orte, Umstände und Gegebenheiten lenken die Aufmerksamkeit und bestimmen das Kultivieren. Denn zu kultivieren meint, etwas zu tun, und damit die ständige Veränderung der je eigenen Umstände“<sup>151</sup>. Das „In-Kultur-Nehmen“ bezeichnet in einem engeren Wortsinn das Vermehren von Saatgut und Pflanzen, – ihrer Komposition, ihrer Eigenschaften, ihres Aussehens, ihrer Bedeutung usw. Dem folgend sind aktuell wahrnehmbare Kulturen einmal durch Aussaat, Pflege und Kultivierung zu dem geworden, was sie heute darstellen, sind aber nicht unveränderbar und entheben nicht der Verantwortung – im „gärtnerischen“ Sinne –, das weitere Wachstum von Pflanzen, Unkraut und Garten insgesamt zu verfolgen und notfalls verändernd einzugreifen. Entwicklung kommt schließlich ohne Visionen nicht aus, oder sie führt nicht weit. Dass die Beschäftigung mit „Kultur“ stets auch die Frage nach dem „Kultivieren“ bestimmter, ausgesäter Kulturen beinhaltet, erschließt sich nun. Für die Praxis sozialer und diakonischer Dienstleistungen müssen wir fragen: Wie bewusst findet die Auseinandersetzung mit ihrer Qualitätskultur und mit deren Ursprüngen statt? Hier setzen zu Recht Leitbild-Prozesse an, wenn sie nicht nur auf Gegenwart und Zukunft gerichtet sind. Ohne die „Wurzeln“ früher angelegter Kulturen zu verstehen, werden sie dem Boden, dem „Humus“ – im Guten wie im Schlechten – nicht gerecht.

### **3.8 „Haltung“, Vision und Motivation als Determinanten einer Qualitätskultur in der Diakonie**

---

Die „Haltung“ entscheide über die Qualität, hieß es laufend in den letzten Jahren, wenn es um die Wirksamkeit von Qualitätsmanagement-Prozessen ging. Für soziale Arbeit wurde diese Aussage zu einem Erfolgsindikator, wenn sich die Menschen auch über das „Was“ und das „Wie“ dieser *Haltung* klar und einig wurden. Ist *Kultur* das zentrale Merkmal als Ausdruck des „Wesens“ von Gruppen, Organisationen, Nationen usw., ist die *Haltung* das zentrale Merkmal des einzelnen Menschen, und kann als eine gemeinsame Haltung natürlich wiederum auch Gruppen auszeichnen. Ich wage eine erste grundsätzliche Behauptung: *Haltung hat mindestens mit „Glauben“ und mit „Visionen“ zu tun.* „Mission“ und „Vision“ seien auch für Unternehmen die die Zukunft entscheidenden Bereiche, lehrt uns die St. Galler Management-Lehre<sup>152</sup>. Es werden nicht letztlich betriebs- oder volkswirtschaftliche Rechnungen und Abwägungen sein, die den Ausschlag geben, sondern die Glaubwürdigkeit und die Überzeugungskraft der vertretenen „Missionen“ und „Visionen“. Die finanzpolitisch notwendigen Erwägungen, Entscheidungen und Erfolge werden ihnen folgen.

*Kultur ist mehr als die Haltung der Einzelnen:* Denn die Haltungen und das Verhalten der beteiligten Menschen schaffen Kultur. Man könnte eher sagen: Die Haltungen entsprechen den erfahrenen Kulturen und setzen neue Akzente in vorgefundenen Kulturen, so dass sie diese bewegen und weiterentwickeln können. Es wäre jedoch vermessen zu meinen, mit der eigenen Haltung ganze Kulturen auch gleich verändern zu können: Darin liegt das Problem. Der Kern persönlicher Einflussnahme liegt bei der Haltung, Einstellung und Auffassung. Die Wirkung auf eine Qualitätskultur aber liegt in der Summe der Haltungen der Beteiligten in den Organisationsformen. Und mehr noch: In den Haltungen von Menschen in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Denn das Wesen organisationaler Kulturen ist geprägt von den Haltungen der bestimmenden Personen früher, solcher aus dem Jetzt und der Frage danach, welche Haltungen für die Zukunft möglich sind.

---

<sup>151</sup> Kaller-Dietrich 2004, 14

<sup>152</sup> Wunderer/Dick 2002, 67 ff. und 161 ff.

*Haltung als Ausdruck diakonischer Werteprinzipien:* Die *Haltung* der Beteiligten in diakonischen Feldern ist schließlich bezogen auf einige der beschriebenen Merkmale des *Kreises der dreizehn Werteprinzipien für Diakonie*<sup>153</sup>. Die professionelle Haltung diakonischer Mitarbeiterinnen speist sich aus dem *christlichen und humanistischen Menschenbild*. Das bedarf hier keiner weiteren Erörterung. Christen treten für Werte ein. Deren Umsetzung im Alltag der Diakonie ist nicht immer einfach. Wir finden – bei allen Befragungen von Mitarbeitenden in der Diakonie – *Vorstellungen* und *Bilder* davon, wie sich die handelnden Personen selbst sehen, für welche Prinzipien sie stehen und wie sie sich den auf Unterstützung Angewiesenen nähern. Alle wissen um ihren *Auftrag*, ihr *Anliegen* und die je spezifische Form der *Berufung*, die sie veranlasst, ihren Dienst so zu tun, wie sie ihn tun. Zwar kommt häufig ein gebrochenes Verhältnis zu „als von oben vorgegebenen“ Leitbildern und etwa zur Funktion von Kirche in der Gesellschaft insgesamt zur Sprache, für die *persönliche Motivation* aber finden Mitarbeiterinnen der Diakonie gleichwohl eigene, geltende Aussagen, die ihre Verwurzelung in diakonischen Einrichtungen begründen. Die „*Mission*“ also ist ihnen klar, wenngleich sie im kritisch-evangelischen Sinn oft Bedenken, Zweifel oder Unbehagen an manch „großen Worten“ anmelden. Ich behaupte: Oft wird vergessen, welch wertvolles Kapital Diakonie in der ursprünglichen *Identifizierung* ihrer Mitarbeiterinnen mit dem *Auftrag* und der *Mission* ihrer sozialen Arbeit hat. Nichts ist schlimmer als eine diakonische Realität, in der Mitarbeiterinnen für sich in Anspruch nehmen, dass sie selbst zwar an die grundlegenden Leitbildaussagen glauben und danach handeln, sie aber bezweifeln, dass dies die Führungskräfte ebenso tun. Menschen, die sich in einer auf Erfolg und Behauptung angelegten Gesellschaft bewusst auf die „Schattenseite“ stellen, verkraften schwer, wenn ihnen Führungskräfte nun andere Werteprinzipien vorleben als diejenigen, die ihre eigene Motivation zur Berufswahl und zum Dienst in Kirche und ihrer Diakonie begründet hatte. Es wäre nur eine abfällige Bemerkung, eine Berufsauffassung abqualifizieren zu wollen, die schlicht darauf gründet, „*Gutes zu tun*“ und „die Welt ein bisschen *besser* machen zu wollen“, als sie ist. Sicher mag eine solche Motivation für die Berufs- und Arbeitsplatzwahl auch „naiv“ wirken: Nur begründet sich in dieser einfachen *Grundhaltung* ganz häufig der Ursprung diakonischen Engagements. Das Eintreten für Verbesserungen ist doch erst einmal nicht naiv? Dann, folgere ich, ist diese Form der „Naivität“ künftig wieder neu gefordert. Denn junge Menschen vor der Berufswahl wollen genau wissen, *warum* sie etwas tun, und genauso, *wozu* sie etwas tun. Der Hinweis auf *Ziele* – und auf das Aushandeln und Vereinbaren von Zielen – reicht ihnen nicht. Sie brauchen mehr, um sich für Diakonie zu entscheiden, nämlich so etwas wie eine *Vision*<sup>154</sup>, und diese muss einfach, überzeugend und verständlich sein.

*Menschen brauchen Visionen und Aussichten:* „Ohne Visionen verwildern die Menschen“<sup>155</sup>. Menschen ohne Visionen können kaum andere Menschen erreichen, gewinnen, überzeugen. Warum sind Visionen so entscheidend für das Engagement, für das Hilfehandeln, für die Qualität in der Diakonie?

Was eine *Vision* sein kann, kennen wir aus der berühmten Rede Martin Luther Kings<sup>156</sup> vom 28. August 1963: „*I have a dream*.“ Die lexikalische Definition von „*Vision*“<sup>157</sup> bietet uns drei Kernbegriffe an, die durchaus einen unterschiedlichen Klang haben und darauf verweisen, dass man sich bei der Verwendung des Begriffs der *Vision* zunächst verständigen sollte, wovon die Rede ist. „*Vision*“

<sup>153</sup> s. 3.6

<sup>154</sup> Zum Abschluss dieser Arbeit habe ich eine „realisierbare Vision“ für Diakonie formuliert; s. 9.3.3.

<sup>155</sup> Sprüche Salomons 29,18; Zwingli-Bibel Zürich 1947: „Ohne Offenbarung verwildert das Volk“; Weisung der Thora.

<sup>156</sup> Martin Luther King jr.: „I have a dream“; Rede zum Marsch auf Washington am 28.08.1963, Lincoln Memorial, mit 250.000 Menschen als Zuhörerinnen.

<sup>157</sup> Brockhaus 1999

ist gleich: „Traumbild; prophetisches Zukunftsbild; Erscheinung. Erscheinungen treten häufig in ekstatisch-religiösen Zuständen auf und sind mit Prophezeiungen verbunden“. Martin Luther Kings „Dream“ beschrieb ein Traumbild und zugleich ein prophetisches Zukunftsbild. Die von ihm als „Traum“ beschriebene Entwicklung fand jedoch historisch gerade statt, d.h. die Vereinigten Staaten von Amerika waren historisch gerade in einer Umbruchphase und an der Schwelle zu einer neuen Kultur, in der Sklavenhaltung und andere Formen rassistischer Unterdrückung keinen Platz mehr hatten. Die Mehrheitsverhältnisse waren noch im Ungewissen, doch der Traum stand bereits kurz vor der Realisierung<sup>158</sup>.

Auch für Menschen in sozialen Dienstleistungsorganisationen sind „Träume“ im Sinne von Visionen für die Zukunft insgesamt unverzichtbar. Diese Träume sollten jedoch bereits konkrete „Angelpunkte“ und Verknüpfungen zu Änderungs- und Entwicklungsprozessen haben, die für die nahe Zukunft wahrscheinlich sind bzw. als in näherer Zukunft realisierbar erscheinen. Negativ ausgedrückt: Die meisten Menschen tun sich schwer mit der Formulierung und der Akzeptanz von Visionen, deren Eintreten in die Realität („Auftauchen in der Wirklichkeit“) voraussichtlich nicht einmal ihre Kinder mehr erleben werden. Der Bezug zum konkreten Leben also sollte vorhanden sein. Dass nämlich auch dies gar nicht selbstverständlich ist, zeigt der Blick in die Vergangenheit so genannter „visionärer Genies“ - Leonardo da Vinci usw. -, die oft Jahrhunderte vor der eigentlich umwälzenden Entdeckung perspektivisch und prophetisch Neues vorausgesagt haben, ohne zu ihrer Zeit Anerkennung zu finden. Als Beispiel wird gern Kopernikus zitiert, der gegen die Vorstellung der Erde als Scheibe und Weltmittelpunkt die zuvor undenkbbare Vorstellung setzte, die Erde sei rund und drehe sich um die Sonne. So sollten sich also „Visionen“ durchaus auf Erreichbares beziehen. Gezielte Suche und Forschung müssen mit Einföhlung und Intuition zusammentreffen. Danach auch kann die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von diakonischen Leitbildern die *Disposition* für wertvolle Veränderungsprozesse *ermöglichen*, nicht aber unbedingt den Wandel selbst bewirken.

*Vision und Intuition:* Zu diesem Gedankengang stimmig<sup>159</sup> hat Albert Einstein wichtige Aussagen zur Bedeutung von „*Intuition*“ und zu den „*elementaren Gesetzen*“ gemacht<sup>160</sup>. Denn eine Vision als „Zukunftsbild“ stützt sich auf die aus Erfahrung gewachsene Intuition.

„Der Mensch sucht irgendwie adäquaterweise ein *vereinfachtes und übersichtliches Bild der Welt* zu gestalten und so die Welt des *Erlebten* zu überwinden, indem er sie bis zu einem gewissen Grad durch dieses Bild zu ersetzen strebt (...).

In dieses Bild und seine Gestaltung verlegt er den Schwerpunkt seines *Geföhllebens*, um so Ruhe und Festigkeit zu suchen, die er im allzu engen Kreis des wirbelnden und persönlichen Erlebens nicht finden kann (...).

Höchste Aufgabe ist also das Aufsuchen jener allgemeinsten und *elementarer Gesetze*, aus denen durch reine Deduktion das Weltbild zu gewinnen ist.

Zu diesen elementaren Gesetzen führt kein logischer Weg, sondern nur *die auf Einföhlung in die Erfahrung sich stützende Intuition*.“

*Der schwierige Dreiklang von Haltung, Nutzen und Prioritäten:* Als Voraussetzungen für das Gelingen beim Aufbau von Qualitätsmanagement-Systemen habe ich den Dreiklang – und präziser gesagt: die Abfolge – von

---

<sup>158</sup> vgl. 3.7: Hinweis auf Mark Twains „Onkel Toms Hütte“ bei Pirsig 2003

<sup>159</sup> s. auch Kapitel 3.7 zum Begriff der Emergenz

<sup>160</sup> Einstein nach Pirsig 2003, 119. Betont Einstein hier die Suche nach „elementaren Gesetzen“ i.S.v. Komplexitätsreduktionen, gilt Gleiches analog auch für die Orientierung von Menschen an Visionen, oder besser noch: an einer Vision, die ihre Realität im Heute auf ein lohnendes Bild von der Zukunft beziehen lässt.

1. *Haltung,*
2. *Nutzen,*
3. *Prioritäten*

betont<sup>161</sup>. Diese Behauptung entwickelte ich nach der Begleitung und Beratung mehrerer QM-Prozesse in ganz unterschiedlichen diakonischen Organisationen sowie aus der Kenntnis von mehreren hundert QM-Prozessen von Kursteilnehmerinnen oder –absolventinnen. Immer konnte ich feststellen, dass die Klärung der *Prioritäten* für die Aufbau- oder Projektphase sehr bedeutsam ist (Projektdesign; Projektstruktur- und –ablaufplanung). Diese aber kann nur erfolgreich wirken, wenn für die einzelnen Schritte der *Nutzen* für die Beteiligten – und welcher Nutzeffekt für wen bei welchem Schritt – sichtbar und verstanden ist. Mit meinen Kolleginnen Helgard Räbel-Guß und Hans-Joachim Ansheit habe ich darüber hinaus wiederholt betont, *dass umfassendes Qualitätsmanagement vor allem von der Haltung der Beteiligten abhängt*<sup>162</sup>. Sowohl die Qualität sozialer Arbeit selbst hängt von der Haltung der Personen ab, als auch der wirkungsvolle Einsatz des Verbesserungsinstrumentes Qualitätsmanagement. QM wird oft auf seine *Nützlichkeit* und auf den *direkten Nutzen* reduziert.

Dann heißt es beispielsweise, die Definition von Kundenpfaden und verbindlichen Routinen für Prozessgestaltungen seien so nützlich wie Bedienungsanleitungen für Elektronikgeräte (das Aufnahmeverfahren im Krankenhaus; die Kooperation von Werkstatt für Behinderte und Wohnheim; der Prozess Sterbebegleitung; die Erziehungs- und Hilfeplanung usw.). So bin auch ich davon überzeugt, dass Mitarbeiterinnen oft verbindliche und einfach verständliche Routinen „als Geländer“ brauchen. Denn es wäre alles andere als sinnvoll, etwa bei jedem Aufnahmeverfahren von Neuem grundsätzlich zu überlegen, was da alles zu tun sei; besser ist es schon, seine Kraft darauf zu verwenden, das bereits etablierte Verfahren periodisch zu optimieren. Noch viel wichtiger aber als diese Form von „Bedienungsanleitungen“ und Verfahrensanweisungen für Mitarbeiterinnen ist immerhin die damit entstehende Verfahrenssicherheit und Gewährleistung für die betroffenen Menschen als „Kundinnen“ der Dienstleistungen. Insofern beweist sich die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements sehr wohl an seiner *Nützlichkeit*, nur reicht das nicht aus.

Das diakonische Selbstverständnis, wie es sich in den Wertepinzipien ausdrückt, verbietet den einseitigen Blick auf nur den *Eigennutzen*. Wo also die Haltung der Akteure nachrangig bleibt und nicht an die allererste Stelle bei Qualitätsfragen gestellt wird, *konkurrieren allein Nützlichkeitsdebatten*, und es kommt auch im QM direkt zu Siegern und Verlierern.

*Die Haltung der Diakonie: „Stark für andere“?*: Volker Herrmann hat in einer Retrospektive auf das Wirken Johann Hinrich Wicherns *Qualität als eine Frage der Haltung* beschrieben<sup>163</sup>. Es mag „die“ Haltung der Diakonie nicht geben, denn Haltung ist letztlich stets Sache der Einzelnen. Insofern bezog sich Herrmann auch direkt auf Person und Wirken Wicherns, indem er als eines von mehreren Beispielen für die *bestimmte Haltung Wicherns* dessen Entscheidung für ein „Aufnahmeritual (zitiert), das dem Kind einen *Neubeginn* ermöglichen sollte.“

Kein Zufall ist es, dass schon Wichern in diesem Zusammenhang vom *guten Geist des Hauses*<sup>164</sup> sprach, den er auf der Gründungsversammlung des Rauhen Hauses 1833 beschrieb: „Und von wem anders sollten wir diesen guten Geist erwarten als von Gott?“ Die Haltung dem Kind gegenüber sei die des „freudigen und frei machenden Wortes: „*Mein Kind, dir ist alles vergeben!* Sieh um dich her, in

---

<sup>161</sup> Hanselmann 2003

<sup>162</sup> Räbel-Guß u.a. in Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kap.1.2

<sup>163</sup> Herrmann 2001, 75 ff.

<sup>164</sup> vgl. 3.5

was für ein Haus du aufgenommen bist! Hier ist keine Mauer, kein Graben, kein Riegel; nur mit einer schweren Kette binden wir dich hier, du magst wollen oder nicht; du magst sie zerreißen, wenn du kannst; diese heißt *Liebe und ihr Maß ist Geduld*. Das bieten wir dir. (...) Hier bin ich in einer neuen Welt, die ich gehahnet und bisher nicht gefunden habe<sup>165</sup>. Um seine „evangelische Pädagogik“, nämlich die von *Freiheit (und Eigenverantwortlichkeit)* und von *Liebe* zu realisieren, musste Wichern in die *Qualifizierung* seiner Mitarbeiterinnen „investieren“. Wichern stand für eine Haltung, die das institutionelle Erziehungssystem seiner Zeit grundlegend veränderte. Seine Pädagogik war im Sinne von (Re-) Sozialisierung und Eingliederung ausgegrenzter Kinder und Jugendlicher erfolgreicher als die der traditionellen, kasernierenden Bewahranstalten. Hinzu kommt aber vor allem - und dies ganz offensichtlich -, dass Wichern mit seiner Haltung immer mehr Menschen gewinnen konnte, für ähnliche oder diesselben Werte mit ihrer eigenen Haltung einzutreten: Das war für Diakonie „kulturbildend“. So zeigt sich noch heute an Wicherns Beispiel, dass es keineswegs darum geht, eine irgendwie diakonische „*Haltung anzunehmen*“, im Sinne einer Uniformierung. Vielmehr ging es Wichern darum, und geht es noch heute darum, andere über die Ausstrahlung und Wirkung der eigenen Haltung zu gewinnen, zu prägen, in der Suche nach der eigener Haltung zu unterstützen.

Im Leitbild-Slogan „*Diakonie – stark für andere*“<sup>166</sup> soll ähnliches in einer Art Kurzformel auf den Punkt gebracht werden. Wirkt dies in Zeiten werbewirksamen Marketings und dem Ringen um „Unic Selling Points“ und Abhebungsmerkmalen gegenüber anderen Anbietern durchaus griffig und erst einmal attraktiv<sup>167</sup>, teile ich die Vorsicht und Behutsamkeit im Umgang mit einer solchen Aussage, die Michael Schibilsky nachdenklich zum Ausdruck brachte<sup>168</sup>: „Welches Unternehmen wirbt nicht mit der eigenen Stärke? Und noch stärker ist die eigene Stärke natürlich, wenn es um den anderen geht. Theologisch-ethisch ist das eigentliche Thema der Diakonie *genau das Gegenteil: Gottes Zusage, dass seine Kraft in den Schwachen mächtig ist.*“

*Was heißt das eigentlich: Haltung?*: „Haltung“ wird meist direkt gleichgesetzt mit der „*Einstellung*“, die jemand besitzt, mitbringt oder einbringt. So lautet auch die lexikalische Definition, sofern es sich nicht um „Haltung im medizinischen Sinne“ handelt<sup>169</sup>. Dass diese Definition ihre Berechtigung hat, soll im Folgenden verdeutlicht werden. Zugleich aber will ich aufzeigen, dass die Haltung professioneller Helferinnen in sozialen Dienstleistungskontexten darüber weit hinausgeht, gerade in der Diakonie. Im engeren Sinne also bezeichnet die *Haltung* in professioneller Sozialarbeit die Einstellung der Verantwortlichen – und jede ist an ihrem Platz verantwortlich –, mit der sie „zu Werke“ gehen, bezieht sich demnach auf Faktoren wie Entschiedenheit, Entschlossenheit, Ernsthaftigkeit, Aufrichtigkeit, Glaubwürdigkeit. Im Zentrum der Haltung steht das Bekenntnis zu bestimmten Werthaltungen und die Sicherheit, dass solche Werteprinzipien die Arbeit tragen und wertvoll machen. Damit verbunden ist durchaus auch persönlicher Stolz auf die Aufgabe und Leistung, die Identifizierung mit der Einrichtung und das professionelle Selbstbewusstsein, ohne das anspruchsvolle und verantwortliche soziale Arbeit nicht lange durchzuhalten wäre. Dies schließt die Notwendigkeit ein, sich mit anderen gemeinsam immer wieder zentraler Werte und gemeinsamer Einstellungsmuster zu vergewissern bzw. in Auseinandersetzungen um deren Wertigkeit zu ringen. Leitbildprozesse sind von dieser Notwendigkeit meist direkt geprägt, unabhängig von ihrem Ergebnis oder ihrer druckreifen Fassung. In diesem Sinne bezeichnet die *Haltung* tatsächlich die Einstellung und somit auch die *prinzipielle Position*, den *Standort* und die Summe der individuellen *Standpunkte* in einer sozialen Organisation. Die Haltung eines Menschen zu kennen und einschätzen zu können, macht ihn in seinen Auf-

---

<sup>165</sup> Wichern 1958, 97 ff., zitiert nach Herrmann 2001, 75

<sup>166</sup> der zum Beispiel auch die Internet-Auftritte der Hannoverschen und Hamburger Diakonie eröffnet

<sup>167</sup> als „Eye Catcher“

<sup>168</sup> Schibilsky 1998 b, 89

<sup>169</sup> Brockhaus 1999

fassungen und Standpunkten einigermaßen berechenbar und wird damit zu einer der Grundlagen für verlässliche Beziehungen, gerade in Hilfekontexten. *Die Haltung ist somit – im Bild ausgedrückt – eine Art „Logbuch“ der Persönlichkeit*; die Metapher „Logbuch gleich: Schiffstagebuch des Kapitäns“ verweist bereits darauf, dass die Positionsbestimmungen *und* deren Verlauf gemeint sind. Nun kommt hinzu, dass eine solche Haltung zunächst noch niemandem dient und zu gar nichts nützt, wenn sie sich nicht unmittelbar im *Verhalten* zeigt und niederschlägt<sup>170</sup>. So ist diakonisches *Handeln nur als gelebte Haltung* zu verstehen. „Soziale Verantwortung“ also z.B. wäre das Substantiv. Und das Tätigkeitswort dazu? Soziale Verantwortung geschieht erst, wird erst lebendig, wenn sie „getragen“ und erlebt wird, wenn einer sozial verantwortlich handelt. So ist für das Grundverständnis der Diakonie eine bestimmte Haltung nicht denkbar ohne *Interaktion, Dialog, Zuwendung, Hinwendung, Zuneigung, Hingabe an die Aufgabe*: Mögen die Formulierungen auch historischem Wandel unterzogen sein. Die „schwere Kette der *Liebe*“, wie sie Wichern betonte, entspricht kaum noch aktuellem Sprachgebrauch. Doch veranschaulicht sie, dass sich Haltung gut beschreiben lässt, nämlich durch ihre jeweiligen *Attribute*.

So sagt auch im medizinisch-biologischen Sinne die „Haltung“ eines Menschen (oder seine „Verhaltenen“) zwar Gültiges aus über seine Körperhaltung, sagt sie aber erst einmal nur begrenzt etwas aus über die Bewegungsabläufe aus dieser Haltung „aus dem Ruhezustand heraus“, und damit zu seinen Verhaltensweisen. Das Substantiv ist immer erläuterungsbedürftig durch die zugehörigen Tätigkeitswörter ebenso wie durch die Beschreibung der Adjektive<sup>171</sup>. Für soziale Arbeit, um die Analogie zu nutzen, ist das: „Ich stehe für..“, oder: „Wir stehen für..“, die Positionierung als Einstellung und Aufstellung von größter Bedeutung, jedoch wirkungslos, wenn dem nicht das Handeln und Verhalten folgen. Denn es geht hier nicht in erster Linie um Positionsbestimmungen und das Verhandeln von Positionen und Einstellungen, sondern vielmehr um die Interaktion von Menschen in sozialen Konstellationen und Kontexten auf der Grundlage von Prinzipien.

Eine *Haltung der Fehlerfreundlichkeit* mit dem Ziel einer „*Fehlerkultur*“ ist zum Beispiel stets Thema von Qualitätsentwicklungsprozessen. Denn nicht, *dass* Menschen Fehler machen, ist das Problem, sondern dass Fehler sanktioniert und verheimlicht werden. So entsteht häufig als Folgeproblem, dass erhebliche Energien, Zeiten und andere Ressourcen durch das Vertuschen von Fehlern vergeudet werden, sowie durch eine damit einhergehende *Haltung* der Menschen, die erhebliche Energie und Kraft dafür aufwenden, Fehler zu vermeiden, „bloß keine Fehler zu machen und sich nichts zuschulden kommen zu lassen.“ Das Phänomen ist in den Grundlagewerken des Qualitätsmanagements eingehend beschrieben worden mit dem Versuch, solche „qualitätsrelevanten Kosten und Verluste“ auch zu quantifizieren. Der Nachweis konnte oft direkt erbracht werden, dass *Fehlerfreundlichkeit* und das rechtzeitige Erkennen von Fehlerquellen ganz enorm zur Senkung von Folgekosten durch Folgefehler führen. Jedoch gewinnt eine „*Haltung der Fehlerfreundlichkeit*“ ihre Bedeutung erst durch das Handeln im Alltag, also etwa durch gezielte *Maßnahmen* im Umgang mit Fehlern, z.B. durch das bewusste Begrüßen von offen gelegten Fehlern und Fehlerquellen, durch das bewusste Sanktionieren von Manövern der Fehlervertuschung oder durch die Aufwertung von Personen, die Fehler eingestehen.

*Haltung und Motivation*: Dem aktuell besonders herausgehobenen Ansatz der *Demotivationsprophylaxe*<sup>172</sup> folgend, geht es nicht in erster Linie darum, diakonische Mitarbeiterinnen immer wieder von Neuem zu „motivieren“, sondern darum, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass sie ihre Motivation über Zeiten und Strecken aufrecht erhalten und sich

---

<sup>170</sup> s. 9.1.1: „Von der Haltung zum Handeln“

<sup>171</sup> s. 3.5

<sup>172</sup> Wunderer/Dick: 2002, 168/169

selbst zu Neuem motivieren können. Das ist ein erheblicher Unterschied. Die Frage nach der *Haltung* ist also unmittelbar mit der Frage nach der *Motivation* verknüpft. Die für eine bewusste Demotivationsprophylaxe ausschlaggebenden Faktoren, die Rolf Wunderer für ein integratives Personalmanagement nannte, stelle ich später am Beispiel des EFQM-Modells<sup>173</sup> dar. Grundgedanke dieses Konzepts ist, dass erwachsene Menschen meist eine bewusste Berufs- und Stellenentscheidung getroffen haben, und insofern motiviert für ihre Arbeit *sind*. Danach müssen Anreiz-, Belohnungs- und andere Motivationssysteme in den Hintergrund treten. Das gesamte Spektrum systematischer Personalentwicklung dient schließlich dem Aufrechterhalten der *vorhandenen* Motivation, und nicht dem „Wecken“ der Motivation im Sinne von „Motivieren“.

Die Motivationstheorie<sup>174</sup> weist seit Jahren auf diesen Umstand hin: Bereits der Begriff „Motivieren“ ist in sich äußerst missverständlich, denn eine ist motiviert oder nicht, und kann bestenfalls im Grad ihrer Motivation gestärkt, unterstützt oder gefördert, bzw. im schlechtesten Fall im Grad ihrer Motivation durch demotivierende Faktoren von außen beeinträchtigt oder angegriffen werden. Diese Position entspricht auch einer professionellen Haltung im Umgang mit Mitarbeiterinnen, die wiederum für eigene professionelle Haltungen stehen. Eine einseitige Betonung der Mitarbeiterin als eines regelmäßig „zu motivierenden Wesens“ führt nicht nur völlig in die Irre, sondern droht eine Konstellation zu begünstigen, in denen Mitarbeiterinnen ihre Aufgaben erst erfüllen, wenn sie von Führungskräften ihre „Dosis Motivation“ erhalten haben. Das aber verträgt sich nicht mit dem Bild einer professionellen, erwachsenen, engagierten und loyalen Mitarbeiterin in der Diakonie. Führungsaufgabe ist vielmehr, umsichtig dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeitende möglichst selbständig ihren Arbeitsbereich gestalten und dabei die nötige Unterstützung sowie die benötigten Ressourcen bereitgestellt bekommen. Demotivierende Momente und Faktoren sind kritisch aufzuspüren, sowohl von Führungskräften, jedoch gleichermaßen von Mitarbeitenden selbst, die durchaus ihre eigenen „Chairmen/-women“ sind. Personalführung sollte im Übrigen Mitarbeitende als Partnerinnen und erwachsene Professionelle respektieren und als Gegenüber ernst nehmen. Eine „Infantilisierung“ von Arbeits- und Kooperationsbeziehungen verbietet sich. All das erklärt die Schwierigkeiten beim Einsatz so genannter „motivierender“ Maßnahmen. Für gezielt eingesetzte Anreizsysteme – wie Gratifikationen etc. – ist zudem das Problem bekannt und augenfällig, dass, wer einmal eine Sonderzuwendung erhalten hat, diese i.d.R. bei nächstem Anlass wieder erwartet oder sogar mit einem „Steigerungsmechanismus“ rechnet; von den oft destruktiven Folgen – wenn Einzelne anderen gegenüber herausgestellt werden – für eine kollegiale Arbeitsatmosphäre ganz zu schweigen. Es bleibt für soziale Dienstleistungen – die eben gerade meist nur in Verbindung mit Teamgeist, Kollegialität, Solidarität gelingen können – kritisch zu fragen, wie weit hier die Übernahme einseitig konkurrenz-, leistungs- und karrierebezogener Motivationskonzepte aus dem Profibereich tragen.

Jedenfalls für den sozialen Dienstleistungssektor scheint zu gelten, dass die Motivation der Mitarbeitenden am stärksten gestützt wird durch eine *Kultur der Wertschätzung und des gegenseitigen Respekts* in den Arbeitsbeziehungen. Ist man sich der gesamten Problematik bewusst, gewinnen die zweifelsfrei dann doch möglichen „Motivatoren“ einen nachgeordneten Stellenwert: Hier zu nennen und besonders wertvoll für die Aufrechterhaltung der Mitarbeitermotivation sind alle Ansätze des Personalmanagements, die auf eine bedarfsgerechte und gleichzeitig mitarbeiterfreundliche Arbeitszeitgestaltung zielen, z.B. die Einführung von „Arbeitszeitkonten“, Urlaubsregelungen, Job-Sharing, Sabbat-Jahr etc. In solchen Bereichen lassen sich durchaus auch einige Vergünstigungen und Belohnungen für besonders beachtliche Leistungen einführen<sup>175/176</sup>. Eine andere Möglichkeit, Anreize im Kontext der Mitarbeitermotivationen zu setzen, bieten Konzepte des *Benchmarking*, von *Best Practice* und

---

<sup>173</sup> s. 3.9.4 und 5.3

<sup>174</sup> Horn-Wagner 2004 a

<sup>175</sup> Filthuth 2003, 111 ff.

<sup>176</sup> Hammer 1999

*Einrichtungsvergleichen.* Denn hier wird nicht die einzelne Mitarbeiterin auf den Prüfstand gestellt, sondern die gesamte Organisation oder das gesamte Team ist gefordert, im Vergleich mit oder gegen andere Organisationen oder Teams anzutreten. Auch steht dann meist die Neugier und das Interesse an den besonderen Leistungen und Qualitäten anderer im Vordergrund und die Frage, was von ihnen zu lernen und ggf. zu adaptieren wäre. Insofern führt dies zu belebenden, anregenden und zu gewissen „motivierenden“ Impulsen. Die *Motivation* als Triebkraft der *Haltung* scheint also einer Pflanze vergleichbar, die auf gutem „Nährboden“ wächst, aus eigener Kraft, und die auf Licht, Wasser und in gewisser Weise auf das Fehlen von störendem Unkraut - oder eine, die das Unkraut in der Nähe jätet - angewiesen ist. Dann braucht es meist keinen zusätzlichen, besonderen Dünger.

### 3.9 Führungskultur und Führungsgrundsätze als weitere Determinante für Qualitätskultur

---

#### 3.9.1 Zum Zusammenhang von Führungskultur und Sinnstiftung durch Führungskräfte

Ist Führungshandeln kulturabhängig, und gibt es überhaupt eine „Führungskultur“? Und wie wirkt diese ggf. auf die Entwicklung von Qualitätskulturen ein? Wäre danach Führungshandeln Kultur bildend? Als *Führungsaufgaben* nannte Fredmund Malik<sup>177</sup>:

- Für Ziele sorgen,
- Organisieren,
- Entscheiden,
- Kontrollieren,
- Menschen entwickeln und fördern.

Solche Aufgaben sind zweifelsohne Angelegenheiten von Führungshandeln und insofern „kulturunabhängig“, wenngleich die Auflistung aus heutiger Sicht keineswegs mehr ausreichend und somit noch nicht vollständig ist: Leitungshandeln sollte darüber hinaus zusätzlich auch das *Ermöglichen, Bereitstellen, Aushandeln, Moderieren* beinhalten, um nur einige zu ergänzende Aspekte zu nennen. Ob all das dann auch noch kulturunabhängig geschieht, bleibt erst einmal fraglich. Denn der Paradigmenwechsel von einer stärker „direktiven“ hin zu einer „partizipativen“ Führung gerade sozialer Organisationen in Deutschland scheint mir durchaus mit kulturellem Wandel in historischem Kontext zu tun zu haben.

Ein Beispiel: Leitungsaufgaben und Führungshandeln in Einrichtungen der Psychiatrie der DDR konnten gar nicht „kulturunabhängig“ sein, sah diese „Kultur“ zwar *Zielen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren* und in gewissem Umfang auch *Entwickeln und Fördern von Menschen* – eben zu den sog. „sozialistischen“ Zielen hin – vor, aber wohl kaum ernsthaft *Aushandeln, Moderieren, Ermöglichen, Bereitstellen, das Aufzeigen humanistischer Visionen, „Net-Working“ usw.* Kann es etwa „Kontrolle“ ohne die Prägung durch die jeweilige wertgebundene, politische, nationale, historische Kultur geben? Oder nimmt „Kontrolle“ dann nicht automatisch gewisse Züge der herrschenden Kultur an?

Als die *Grundsätze wirksamer Führung* deklinierte Malik durch: *Resultatorientierung, Beiträge zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen, Vertrauen, Positiv denken.* Unter der Überschrift: „Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an“<sup>178</sup>, stellte er dar, dass für ein festzustellendes „ausgezeichnetes Betriebsklima“ als Grund („des Rätsels Lösung“) stets der Faktor *Vertrauen* ans Tageslicht komme. „Wenn keine Vertrauensbasis vorhanden war, nützten sämtliche Bemühungen um die Unternehmenskultur oder die Motivationslage gar nichts.“ Malik wies darauf hin, dass dieser Faktor bislang meist schlicht vergessen wurde, oder man heute gelegentlich noch schnell etwas über „Trust in Organisations“ schreibt, nur um „das Themenfeld zu besetzen“. „In den deutschsprachigen Ländern wird sich wohl rasch beobachten lassen, dass man von *Vertrauenskultur* zu reden beginnen

---

<sup>177</sup> Malik 2002, 40 ff. und 135 ff.

<sup>178</sup> Malik 2002, 135 ff.

wird sich wohl rasch beobachten lassen, dass man von *Vertrauenskultur* zu reden beginnen wird, weil hier ja seit einiger Zeit offenkundig alles gleich zu einer ‚Kultur‘ hochstilisiert werden muss.“ So wird hier einerseits die Bedeutung von *Vertrauen* zwischen Führungskräften und anderen Mitarbeiterinnen in Organisationen als fundamental hervorgehoben, dem Faktor *Vertrauen* aber abgesprochen, ein wesentliches Kulturmerkmal zu sein. Dieser Schussfolgerung Maliks mit dem Verweis des Kulturbegriffs ins Reich der Stilisierung und der Undeutlichkeit widerspreche ich mit dem Hinweis darauf, dass gerade *Vertrauen* ein zentrales Kulturmerkmal im Sinne eines Wertepinzips sein kann<sup>179</sup>. In Kapitel 3.6 fand sich zur Kennzeichnung der herausragenden Wertemerkmale im skandinavischen Bildungssystem auch der Wert *Vertrauen* (neben *Respekt* und *Gelassenheit*). Auch im von mir entworfenen „Kreis diakonischer Wertepinzips“ lässt sich *Vertrauen* ohne weiteres in den Kontext etwa von *Begegnung*, *Teilhabe* und *Verständigung* stellen<sup>180</sup>. Als „Qualität der Führung“ fasste Malik schließlich die Summe aller sechs o.g. Führungsgrundsätze als unverzichtbar zusammen und folgerete dann - ohne sich von seinem zuvor geäußerten Unbehagen am Kulturbegriff weiter leiten zu lassen -, dass diese „Grundsätze der Kern von Unternehmenskultur“ seien. Auch hier widerspreche ich Malik: Denn diese Grundsätze sind der *Kern von Führungskultur*, aber nicht der ganzen „Unternehmenskultur“. Schließlich wirken hier noch ganz andere Kultur beeinflussende Faktoren als nur allein Maliks Führungsgrundsätze, nämlich alle anderen in dieser Arbeit genannten Wirkungsfaktoren. Insofern werte ich Fredmund Maliks Darstellung auch in diesem Punkt als inhaltlich ungenau.

Zu den eingangs gestellten Fragen: „Ist Führung kulturabhängig? Gibt es überhaupt eine „Führungskultur“? Ist Führung kulturbildend?“, behaupte ich<sup>181</sup>, dass Führungskräfte in hohem Maße durch ihr Führungshandeln und ihre Haltung eine sehr spezifische Kultur – nämlich der Verantwortung, der Willensbildungs- und Entscheidungsmuster, der Kontrolle, der Beteiligung, der Förderung etc. - *als Personen verkörpern*. Ihr intentionales Handeln und Verhalten scheint meist weniger wichtig zu sein als das, was sie verkörpern, „wofür sie stehen“, wie sie auftreten, welche Haltung sie repräsentieren. Im Sinne der in 3.2 und 3.3 dargelegten Annäherung an eine Definition des schillernden Kultur-Begriffs erfüllen gerade Führungskräfte sämtliche hier entscheidenden Kriterien:

- Ihr Führungsverhalten ist sichtbar, oft demonstrativ, also an der Oberfläche meist verbunden mit bestimmten *Symbolen und Attributen*, die auf spezifische Merkmale und Ausrichtungen der Unternehmenskultur insgesamt hinweisen bzw. stellvertretend für diese stehen.
- Sie selbst sind *Verkörperungen* des Unternehmenszweckes und insofern auch in gewisser Weise „Helden“ oder jedenfalls *Vorbilder*.
- Das Führungshandeln ist eingebettet in etablierte *Rituale* und *Muster*, die kennzeichnend für die gegebene Kultur sind: zwar veränder- und beeinflussbar, nicht aber jederzeit neu und situativ aushandelbar.
- Im Kern repräsentiert die Führungsperson zugrunde liegende *Normen und Wertepinzips*.

Zur Beantwortung der Ausgangsfragen lässt sich demnach – im Widerspruch zu Fredmund Maliks Position – die These ableiten, dass das Führungshandeln in hohem Maße durch die je vorgefundenen kulturellen Merkmale von Unternehmen determiniert ist. Zugleich ist Führungshandeln selbst ein kultureller und somit auch kulturbildender Faktor. Geht es in jeder Organisation stets um die Fähigkeit zur Veränderung, Entwicklung und Verbesserung<sup>182</sup>, und im Führungshandeln um die Möglichkeit, hier steuernd einzugreifen, ist die Arbeit an einer „Führungskultur“ von herausragender Bedeutung. Nach Hans Ulrich und Gilbert J.B. Probst<sup>183</sup> kommt der *Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen* aller in der Organisation Beteiligten entscheidende Bedeutung zu. Diese Bereitschaft, selbst zu lernen und an der

<sup>179</sup> s. 8.3 zum Faktor „Vertrauen“ als grundlegender organisationaler Kernkompetenz für Kulturwandel

<sup>180</sup> s. auch 9.2.2: Eine „Kultur des Vertrauens“ in sozialen Organisationen lässt sich präzise beschreiben.

<sup>181</sup> Sprenger (1995, 156 ff.) hat diese These differenziert begründet.

<sup>182</sup> s. 3.7

<sup>183</sup> Ulrich/Probst 1995, 225

qualitativen Weiterentwicklung der Organisation aktiv mitzuwirken, wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Demzufolge gibt es auch zahlreiche Ansatzpunkte zur Förderung dieser Bereitschaft auf dem Wege einer *lernenden Organisation*. Führungshandeln ist eine der entscheidenden Determinanten für Lernen in Organisationen. So stellt zwar „das vielfach geforderte ‚psychologisch richtige Vorgehen‘ des Chefs im Umgang mit seinen Mitarbeitern (...) nur einen Ausschnitt aus einem solchen Maßnahmenkatalog dar. Wesentlich (aber) ist, dass in der ganzen Organisation ein „Klima“ oder eine „Kultur“ besteht, die individuelles und institutionelles Lernen fördert und zu einem tragenden Merkmal der Institution werden lässt.“ Ulrich und Probst ziehen folgerichtig den Schluss: „In systemischer Sicht (geht es um) das die Unternehmenskultur ausmachende *System von Werten und Verhaltensnormen*. (...) *Es ist also ein Aufbrechen und Verändern dieser oft unbewusst befolgten Regeln notwendig, was Zeit und Geduld erfordert.*“

Daraus lässt sich ableiten, dass intentionales Führungshandeln zwar Einfluss auf die Unternehmenskultur nimmt, aber eher selten „direkt“ bzw. „mit unmittelbarem Erfolg“. Denn wo es um den Kern einer etablierten Kultur geht („Werte und Normen“), prallen u.U. grundsätzlich gegensätzliche Orientierungen aufeinander, so dass ohne ein „Aufbrechen und Verändern der Regeln“ nichts zu erreichen ist. Auch bestätigen Ulrich und Probst hier die bereits zitierte These von Edgar H. Schein, dass einige wesentlichen kulturprägenden Merkmale meist - oder vorläufig - *weitgehend unsichtbar* sind („*unbewusst befolgte Regeln*“), und genau deshalb eben nur schwer beeinflussbar. *Zeit* und *Geduld* werden somit zu unverzichtbaren Faktoren für Veränderungsprozesse, die auf kulturellen Wandel zielen. In einer ersten Quintessenz heißt das, dass Führungshandeln nur im Kontext der herrschenden Unternehmenskulturen zu verstehen ist, dass Führungskräfte (sich) an Kulturen (ab-)arbeiten, und zunächst in die Lage gelangen sollten, die entscheidenden Wechselwirkungen in Organisationen überhaupt erst zu erkennen, die Kultur bestimmend sind.

### 3.9.2 Eine Kultur stiftet Sinn

Zur Aneignung und Bewältigung der letztgenannten Aufgabe („Erkennen“) durch Führungskräfte hat Johannes Rüegg-Stürm entscheidende Hinweise gegeben, als er davon sprach, dass in der aktuellen Managementlehre eine *interpretative Wende* in Themen wie „*Unternehmenskultur*“ oder „*symbolischem Management*“ zum Ausdruck komme: „Phänomene, deren Handhabung gerade beim *Management von Wandel* über Erfolg oder Misserfolg entscheiden können“<sup>184</sup>. Rüegg-Stürms Verständnis einer integrierten Managementlehre lässt sich in wenigen Kernaussagen skizzieren. Bestechend an seiner Darstellung ist die gelungene *Komplexitätsreduktion*, die er am Bild einer „Karte“ mit „*Signaturen*“ begründet. Danach liegt der Nutzen einer „Karte“ („map“) in dem, was sie *weglässt*. „Unsere Welt ist nahezu unendlich komplex. Zeitgerecht handeln zu können setzt voraus, Aspekte gezielt zu vernachlässigen und damit Komplexität zu reduzieren“<sup>185</sup>.

• Grundlegend stellt Johannes Rüegg-Stürm zunächst fest, dass Unternehmungen sowohl wirtschaftliche, als auch zweckorientierte und multifunktionale sowie drittens „*soziotechnische*“ Systeme sind. Ein soziotechnisches System besagt, dass Menschen – in verschiedene „*Praxis-Gemeinschaften*“ eingebunden - , unterstützt durch technische Hilfsmittel, in einem hochkomplizierten Prozess bestimmte Aufgaben zugunsten ihrer Anspruchsgruppen erfüllen. Unter Praxisgemeinschaften versteht er die schon zitierten „*Communities of Practice*“, die eine Unternehmung insgesamt als eine „*Community of Communities-of-Practice*“ betrachten<sup>186</sup>.

---

<sup>184</sup> Rüegg-Stürm 2002, 7

<sup>185</sup> Rüegg-Stürm 2002, 12

<sup>186</sup> Wenger 1998, 40-57

- Ein *gemeinsamer Sinnhorizont* muss dazu beitragen, dass sich die Menschen für die unternehmerische Aufgabe begeistern können oder zumindest ein Minimum an Motivation, Identifikation und innerer Energie für diese Aufgabe entwickeln sowie aufrechterhalten<sup>187</sup>. Mit P. Ulrich<sup>188</sup> behauptet Rüegg-Stürm, dass dieser gemeinsame, Sinn stiftende Horizont, der in verschiedenen Formen eine *Sinnstiftungsfunktion* erfüllt, in wesentlichem Ausmaß von der *Kultur* einer Unternehmung verkörpert wird.

- Über die heute prägende *ethisch-normative* Dimension, die *gesellschaftlich und ökologisch* bedeutende Rolle von Unternehmen, die Einbeziehung der *Anspruchsgruppen* und die gewachsene Bedeutung einer *prozessorientierten Sichtweise hinaus* kommt somit dem Zusammenhang von *Strategie, Strukturen und Kultur* einer Organisation – für *Erneuerung* und *Optimierung* – der höchste Stellenwert zu.

- Als konstituierend für diesen erforderlichen gemeinsamen Sinnhorizont nennt Johannes Rüegg-Stürm „Wirkmomente“ materieller Verkörperungen (z.B. Architektur, Flaggen etc.), aber auch *immaterieller* Art:

- Gemeinsam geteilte, aber nirgends festgeschriebene *Erwartungen*;
- verdichtete gemeinsame *Erfahrungen*;
- *Haltungen, ungeschriebene Regeln* und *implizite Kontrakte*, die eine
- *Ordnung stiftende Kraft* ausüben und zur
- *Routinisierung* des Geschehens beitragen.

Die Gesamtheit dieser immateriellen Wirkmomente bilden die *Kultur einer Unternehmung im Sinne eines selbstverständlichen, Orientierung stiftenden Sinnhorizonts*<sup>189</sup>. Zur Frage der intentionalen Einflussnahme auf Unternehmenskulturen folgert Johannes Rüegg-Stürm schließlich und nicht mehr überraschend: Es ist „einfacher, zielgerichtet Strukturen zu verändern, als eine Kultur zu beeinflussen. Während in Veränderungsprozessen die Strukturen einer Unternehmung im Sinne einer klassischen Restrukturierung vergleichsweise rasch von einer zentralen Führungsinstanz verändert werden können, *bedarf es großer Anstrengungen, um auch die schwer zugänglichen, kulturellen Komponenten einer Organisation, wie die lokalen Theorien oder die organisationalen Routinen, in eine neue Richtung zu bewegen*“<sup>190</sup>. Im Bild des „*organisationalen Eisbergs*“ stellt er den (überwiegend sichtbaren, gestaltbaren) „Strukturen“ – mit organisatorischen Festlegungen, Reglementen, Vorschriften, Handbüchern, örtlichen Festlegungen, informationstechnischen Festlegungen – die (überwiegend unsichtbare, schwer zugängliche) „Kultur“ – der Werte, Normen, Einstellungen, Haltungen, Denkmuster, kollektiven Erwartungen, Sprachregelungen – gegenüber. Rüegg-Stürms knappe Ausführungen verweisen auf den beschränkten Aktionsradius und die begrenzten Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Gestaltung und Entwicklung von Unternehmenskulturen. Der herausragende Stellenwert, den Führungshandeln jedoch gerade im Kontext der „kollektiven, kommunikativen Interpretationsarbeit“ hat, bleibt nach meiner Auffassung davon aber unberührt. Also wenn sich die Kulturmerkmale („der unsichtbare Teil des Eisbergs“) eh nur sehr allmählich wandeln können, haben Führungskräfte gleichwohl – mehr als andere Mitglieder der Organisation – die Möglichkeit, hier Einfluss zu nehmen, indem sie nämlich diese Interpretationsarbeit bewusst *fördern, ermöglichen und mitgestalten*. Ihre Aufgabe ist es, den *Dialog* und den *Diskurs* zu Fragen der Kulturanalyse und Kulturentwicklung herzustellen. Es kann also *nicht* Aufgabe der Führungskräfte sein, angesichts der Rüegg-Stürmschen Erkenntnisse die Hände in den Schoß zu legen, zuzusehen oder abzuwarten, „in welche Richtung sich

---

<sup>187</sup> s. 3.8: Eine „Sinnstiftung durch Organisationskultur“ bezieht sich auf die Haltungen, Visionen und Motivationslagen der Mitarbeitenden.

<sup>188</sup> Ulrich 1984, 303-325

<sup>189</sup> Rüegg-Stürm 2002, 55

<sup>190</sup> Rüegg-Stürm 2002, 59

der Eisberg wohl bewegen wird“, oder ob es – um das Bild des Eisbergs weiter zu nutzen – etwa durch externe, klimatische Einwirkungen zu Veränderungen am kulturellen Gefüge des Eisbergs kommt.

Führungskräfte wirken *im* System und *in* der Kultur der Organisation, sind aber gut beraten, immer wieder einmal die Außenperspektive einzunehmen, um zu reflektieren, ob das Unternehmen überhaupt noch in die richtige Richtung steuert. Nichts anderes hat Gareth Morgan gemeint, wenn er dazu aufforderte, die Unternehmenskultur aus einer mittleren Distanz heraus zu analysieren. *Im* Denk- und Wahrnehmungssystem eines *in* System und Kultur beteiligten und betroffenen Verantwortlichen droht oft die Reduzierung auf pragmatische Entscheidungsmuster nach einer gängigen „technischen“ Logik, die ein Infragestellen des Gesamtsystems verhindert. Denn durchaus sind Führungskräfte aufgefordert zu prüfen, ob nicht ganze Unternehmen oder Unternehmensteile - samt Strukturen und Kulturen - in einen anderen Zustand zu transformieren wären<sup>191</sup>.

### 3.9.3 (Un-) Möglichkeit einer Steuerung von Kulturentwicklung durch Führungskräfte

Bezogen auf Leitungsverantwortung und Kulturentwicklung in sozialen Organisationen spricht viel für ein analoges Vorgehen: Erstens die kulturellen Kontexte überhaupt kennenlernen, zu analysieren und zu verstehen; zweitens an „kollektiven Interpretationen“, Aushandlungen und kulturellen Ausgestaltungen *im* System zu arbeiten; drittens über Notwendigkeiten und Chancen von „Transformationen“ ganzer (Teil-) Systeme nachzudenken. So ist es folgerichtig für Führungskräfte in diakonischen und anderen sozialen Unternehmen heute eine vordringliche Aufgabe, sich über die (wenigen) *Stellschrauben* ihrer Einflussnahme auf Kulturentwicklung klar zu werden. Dabei kann der dritte nicht vor dem zweiten, dieser nicht vor dem ersten Schritt gegangen werden. Vermutlich wird jedoch bereits eine gründliche und im Blick unverstellte Analyse der in den jeweiligen Unternehmensteilen herrschenden Kulturmerkmale – also der erste Schritt – zu einfachen „Komplexitätsreduktionen“ für die Einschätzung der Frage gelangen, an welcher Stelle sich das Arbeiten an Kulturentwicklung *in* Organisationsteilen lohnt und an welchen Stellen nicht, bzw. in welchen Bereichen und in welcher Hinsicht radikalere Transformationen nötig werden. In jedem Fall unabhängig von der Frage nach der (Un-) Möglichkeit einer Steuerung von Kulturentwicklung durch Führungskräfte ist die Feststellung, dass Führungskräfte (auch) für die kulturelle Entwicklung ihrer Organisation (-steile) in der *Verantwortung* stehen. Auch behaupte ich, dass Anstrengungen von Führungskräften im Umgang mit den für die jeweilige Organisation *ausschlaggebenden kulturellen Faktoren* – bei Fokussierung auf wenige Kernpunkte - nicht nur unverzichtbar sind, sondern in Prozess und Ergebnis weit *nachhaltigere* Wirkungen entfalten werden, als die genauso wichtige und zunächst näher liegende Arbeit an strukturellen Veränderungen oder an Prozessgestaltungen in der Organisation. Insofern stimme ich Johannes Rüegg-Stürm in seiner Aussage zu, dass die Einflussnahme auf Strukturentwicklung durch Führungskräfte erheblich direkter möglich ist als auf Kulturentwicklung. Nur will ich seinen Gedankengang um die daraus abzuleitende Quintessenz erweitern, dass somit Kulturentwicklung – da wo sie wenigstens in Einzelpunkten gelingt – einen deutlich größeren Wirkungsradius und eine deutlich höhere Nachhaltigkeit erzielt. Es ist nicht zu bestreiten, dass die Kultur der Organisation (-steile) für Führungskräfte meist nicht direkt beeinflussbar, geschweige denn „steuerbar“ ist. An diesem „Hebel“ anzusetzen, bedeutet großen Kraftaufwand. Und doch bleibt es eine unerträgliche Vorstellung, dass die kulturellen Normen und Werteprinzipien als zentrale Wesensmerkmale von Kulturen einer bewussten Entwicklung, Gestaltung, Beeinflussung und somit dem allmählichen Wandel unzugänglich seien. Dies würde auch historisch bedeutsamen Anstrengungen interkultureller

---

<sup>191</sup> vgl. dazu die Ausführungen von Watzlawik/Weakland/Fisch (1974, 19 und 29 ff.) zum „Wandel zweiter Ordnung“

oder interreligiöser Annäherung die Kraft und den Boden entziehen. Eine Auffassung: „Wandel geschieht irgendwie, und wie von selbst“, würde im Kontext sozialer Organisationen dann lediglich zur Legitimation für die Untätigkeit von Führungskräften. Sehr viel entscheidender bleibt also der Hinweis Rüegg-Stürms, dass es eben genau „großer Anstrengungen“ bedarf, um die schwer zugänglichen, kulturellen Komponenten einer Organisation samt ihrer Routinen „in eine neue Richtung zu bewegen.“ Hier liegt einer der Gründe dafür, dass inzwischen manche Führungsteams in diakonischen Einrichtungen sich auf so genannte *Führungsgrundsätze* verpflichtend verständigt haben. Im Fall eines von mir geleiteten Workshops war das knappe, aber im Konsens erzielte Ergebnis:

„Als Führungskraft bin ich Vorbild“

- *Kundenorientierung*

Ich handle kundenorientiert in dem ich mit Bewohnerinnen und Angehörigen freundlich und zuvorkommend umgehe und dabei individuelle Wünsche berücksichtige.

- *Offen für Veränderungen*

Ich bin offen für Veränderungen in unserem Haus und sehe diese als Chance zur Verbesserung des Angebotes für unsere Bewohner und Mitarbeiterinnen.

- *Respekt und Verständnis*

Ich baue auf ein vertrauensvolles und offenes Verhältnis, indem ich einen respekt- und verständnisvollen Umgang pflege.

- *Transparenz und Klarheit*

Transparenz und Klarheit gewährleiste ich, indem ich rechtzeitige, umfassende und verständliche Informationen gebe.

- *Fachliche und persönliche Entwicklung*

Die persönliche und fachliche Entwicklung meiner Mitarbeiterinnen wird von mir unterstützt.

Sicher sind Bedeutung und Nutzen solcher Führungsgrundsätze gerade im Bezug zum dafür nötigen Ressourceneinsatz an Zeit, Personal und ggf. externer Begleitung stets kritisch zu hinterfragen. Die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen ist weder überall nötig, noch immer angezeigt. Worum es am hier gezeigten Beispiel<sup>192</sup> ging, war ein Verständigungsprozess von Führungsteams eines größeren diakonischen Trägers, der dort dringend erforderlich war. Denn sowohl Haltung als auch Verhalten der Führungskräfte wichen deutlich voneinander ab: Sie standen für unterschiedliche fachliche Konzepte, verschiedene bereichsinterne Kulturen („Subkulturen“), Kooperationsmuster und abweichende Ziele. Sie waren in höchst verschiedener Weise bereit, ihr Führungshandeln mit anderen gemeinsam zu reflektieren und zu hinterfragen. Auch fanden sie sich ganz unterschiedlich eingebunden in eine Gesamtstrategie des gemeinsamen Trägers und definierten die Relevanz des Trägerleitbilds für ihre Bereiche deutlich eigenmächtig, bis dahin ohne die Auseinandersetzung oder Verständigung mit den anderen Verantwortlichen. Was eine solche Situation für den möglichen Orientierungsverlust breiter Mitarbeiter Teile und zudem für Irritationen auf Seiten der „Kunden“ und Partner der Einrichtung zur Folge hat, lässt sich rasch feststellen. Insofern zielte die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen auf die Vereinbarung zu einigen, wenigen verbindlichen Kernaussagen im Führungskonzept. Auf einer anderen Ebene, näm-

---

<sup>192</sup> Aus Gründen der Anonymisierung werden der diakonische Träger und seine Teileinrichtungen an dieser Stelle nicht benannt und verifiziert.

lich der eines diakonischen Landesverbands, hat das Diakonische Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers e.V.<sup>193</sup> folgende Führungsgrundsätze formuliert:

#### *Führungsgrundsätze*

*für die Arbeit im Diakonischen Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers e.V.*

#### *Präambel*

In der Nachfolge des Jesus von Nazareth gewinnen wir Auftrag und Perspektive für unser Leben. Deshalb sind wir als Führende im Diakonischen Werk selbst Geführte. Wir sind Teil der Dienstgemeinschaft aller Mitarbeitenden. Wir gestalten diese Gemeinschaft, um auch Chancen für neue Erfahrungen mit dem christlichen Glauben zu eröffnen. Uns verbindet die Überzeugung, dass es sich lohnt, sich für die Umsetzung der guten Nachricht von der Liebe Gottes zu allen Menschen, für gerechte Strukturen und für die Bewahrung der Schöpfung tatkräftig einzusetzen.

#### *Als Führende sind wir Vorbild und*

- begegnen allen Mitarbeitenden mit *Wertschätzung und Anerkennung*; Selbstverantwortung und Beteiligung sind uns unerlässliche Grundlage der gemeinsamen Arbeit;
- erarbeiten, *vereinbaren* und realisieren gemeinsam mit den Mitarbeitenden die *Ziele* unserer Arbeit auf der Grundlage der strategischen Leitlinien;
- *beraten* die Mitarbeitenden bei der Realisierung der vereinbarten Ziele;
- wenden das Delegationsprinzip an und *übertragen* den Mitarbeitenden die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlichen Mittel, Befugnisse und Verantwortung;
- stellen sicher, dass *Entscheidungsprozesse* in einem zeitlich und organisatorisch angemessenen Rahmen ablaufen;
- gewährleisten *Transparenz und Klarheit* unserer Entscheidungen und unseres Handelns;
- fördern eine *offene Kommunikationsstruktur* durch klare Besprechungs- und Informationsstrukturen;
- schaffen *Berechenbarkeit und Verlässlichkeit* als Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit;
- ermutigen, mit  *Fehlern* offen und konstruktiv umzugehen und sie als Chance zur Verbesserung zu begreifen;
- fördern die *Kompetenzen* durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen;
- nehmen unsere *Fürsorgepflicht* gegenüber den Mitarbeitenden wahr;
- sind angewiesen auf den *Dialog über die Wahrnehmung und Verbesserung unserer Führung*.

„Anmerkungen: Diese Führungsgrundsätze sind inhaltliche Ausgangs- und Kontrollpunkte für ein bewusstes Führungshandeln (...). Es gehört zu unserem Selbstverständnis, dass wir auch die Führungsgrundsätze einer regelmäßigen Überprüfung (alle drei Jahre) unterziehen mit dem Ziel der weiteren Verbesserung.“

Die hier formulierten Führungsgrundsätze eignen sich durchaus auch zur Kennzeichnung eines Anforderungsprofils bei der Besetzung von Leitungspositionen, und können als Kriterien für die Eignung bzw. für den Qualifizierungsbedarf von Stellenbewerberinnen genutzt werden. Um hier zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen, könnte es bereits ausreichend sein, die einzelnen Führungsgrundsätze (die zugleich Merkmale des Anforderungsprofils sind) mit mehreren Indikatoren zu hinterlegen, anhand derer sich das je vorhandene Kompetenzprofil nachweisen sowie skalieren ließe. Viele der hier genannten, für Führungshandeln entscheidenden Grundsätze finden sich in den Konzepten des Qualitätsmanagements wieder.

---

<sup>193</sup> Stand 25.06.2002

### 3.9.4 Führung nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und „Transformationale Führung“

Welchen Stellenwert das Kriterium „Führung“ für ein Qualitätsmanagement nach dem Modell der EFQM hat, zeigt sich dort schon daran, dass es als das erste der neun Kriterien<sup>194</sup> behandelt wird. Mit anderen Worten: Ohne Führung gibt es kein Qualitätsmanagement. Es steht außer Frage, dass die Hinweise und Fragen des EFQM - Modells<sup>195</sup> auch für diakonische und andere soziale Einrichtungen in weiten Teilen zutreffend und somit nutzbar sind. So hat auch Rolf Wunderer gemeinsam mit Repräsentantinnen großer Wirtschaftsunternehmen die Anwendung des EFQM – Modells in der Unternehmenspraxis genauer untersucht<sup>196</sup>. Ich will zum EFQM hier einige Punkte besonders betonen, die für den Zusammenhang mit Kulturentwicklung von Bedeutung sind. Interessant ist bereits die den Teilkriterien vorangestellte Kernaussage zu „Führung“:

„Führung - Wie Führungskräfte die *Vision und Mission* erarbeiten und deren Erreichen fördern; wie sie die für den langfristigen Erfolg erforderlichen *Werte* erarbeiten, diese durch entsprechende Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen und durch *persönliches Mitwirken* dafür sorgen, dass das Managementsystem der Organisation entwickelt und eingeführt wird.“

Wenn es zutrifft, dass „eine Kultur Sinn stiftet“, dann sind mit dem hier durchgängig genannten *Dreiklang von Vision, Mission und Werten* einige für Qualitätskulturen grundlegende Termini angesprochen. Nach dem Modell der EFQM

- erarbeiten Führungskräfte die Vision, die Mission und die Werte und agieren als Vorbilder für eine Kultur der Excellence (Kriterium 1a).

Das kann u.a. umfassen, Fragen der Ethik und Werte zu erarbeiten und *vorzuleben*, die das Entstehen einer Organisationskultur fördern, persönlich und aktiv an Verbesserungsaktivitäten mitzuwirken, Selbstverantwortung, Kreativität und Innovation anzuregen und zu fördern, Lernprozesse und Zusammenarbeit in der Organisation anzuregen usw.

- Führungskräfte sorgen durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation (Kriterium 1b).

Das betrifft stets die Realisierung von Unternehmenspolitik und –strategie, die Arbeit an den wesentlichen Prozessen in der Organisation und Messung, Überprüfung und Verbesserung.

- Führungskräfte bemühen sich um Kunden, Partner und Vertreter der Gesellschaft (Kriterium 1c).

Deren Bedürfnisse und Erwartungen zu erfassen, zu verstehen und zu erfüllen, ist Gegenstand jeden Qualitätsmanagements. Die Verantwortung der Führungskräfte für die Kundenorientierung ist also durchgängiges Prinzip bei allen Qualitätsfragen. Das EFQM geht jedoch darüber hinaus, indem es nach der Mitwirkung von Führungskräften in Berufsverbänden, Konferenzen, Seminaren, Öffentlichkeit und Gemeinwesen sowie dem Beitrag des Unternehmens für Umwelt und die Gesellschaft überhaupt fragt.

- Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter der Organisation und erkennen ihre Leistungen an (Kriterium 1d).

In diesem Abschnitt findet die Verknüpfung zum Kriterium „Mitarbeiter“ statt. An den Einzelpunkten zeigt sich auch hier ein den o.g. Führungsaufgaben Fredmund Maliks gegenüber erweitertes Führungsverständnis, denn Führungskräfte sollen:

---

<sup>194</sup> Eine ausführliche Darstellung des Modells findet sich unter 5.3.

<sup>195</sup> European Foundation for Quality Management 2001 a, 10 ff.

<sup>196</sup> Wunderer/Gerig/Hauser 1997, 47 ff.

- persönlich die Vision, Mission, Werte, Politik und Strategie, Pläne, Ziele und Teilziele der Organisation mit den Mitarbeiterinnen kommunizieren;
- für die Mitarbeiterinnen ansprechbar sein, ihnen aktiv zuhören und auf sie eingehen;
- die Mitarbeiterinnen dabei unterstützen, deren eigene Pläne zu realisieren und ihre Ziele zu erreichen;
- sie ermutigen und befähigen, an Verbesserungen zu arbeiten;
- ihre Bemühungen als Teams oder Einzelne auf allen Ebenen, rechtzeitig und auf angemessene Weise anerkennen.

Das EFQM – Modell formuliert hier in knappen Sätzen ein Führungsverhalten, das *vorbildlich* ist. Aus dem Duktus und den Einzelaussagen wird erkennbar, dass zwar die Verantwortung für Politik und Strategie, sowie deren Umsetzung in prüfbare Schritte, Maßnahmen und Prozesse unumgänglich Führungsgeschäft ist, aber im Zentrum *die Führungsperson als Vorbild oder Modell selbst* steht. Insofern bestätigt das EFQM – Modell die oben zitierten Annahmen von Rüegg-Stürm, Sprenger u.a., dass Führungskräfte als *Verkörperung von Ideen, Zielen und Grundsätzen* meist mehr erreichen als durch direkt(iv)e Einflussnahme. Um es für die Entwicklung von Qualitätskulturen zuzuspitzen: Ohne dass sie also die *Mission, Vision und Werte* der Organisation selbst abbilden und darstellen, sind sie als Führungskräfte ungeeignet, und werden auch keinen Einfluss auf Kulturentwicklung nehmen.

„*Transformationale Führung*“ als *Konzept der Zukunft*: Auch den Zusammenhang von Führungsstilen und Führungskultur will ich in diesem Kontext nur insofern streifen, als sich entscheidend neue Tendenzen erkennen lassen, die Bedeutung für die Entwicklung von Qualitätskulturen haben könnten. Ansonsten verweise ich auf Standardwerke des Sozialmanagements<sup>197</sup> und Konzepte wie das der Diakonischen Akademie Deutschland<sup>198</sup>. Wirklich von neuem wegweisend und erhellend aber ist die Darstellung von Rolf Wunderer und Petra Dick<sup>199</sup>, die in ihrem Buch „Personalmanagement – Quo Vadis?“ die „*transformationale Führung*“ als *Führungsstil 2010* bezeichnet haben. Sie unterscheiden zunächst in drei aktuell (wieder) besonders beachtete Führungsstile:

1. *Charismatische Führung:*

Die Persönlichkeit des Führers bewirkt hohe Identifikation, wirkt mitreißend, ist aktiv dynamisch.

2. *Transaktionale Führung:*

Definiert Ziele und Aufgaben klar und operational, zeigt Mittel und Wege zur Erreichung persönlicher Ziele auf, praktiziert Management by Exception.

3. *Transformationale Führung:*

Inspiziert, zeigt Visionen auf, regt intellektuell an, geht auf individuelle Besonderheiten der Geführten ein; die Person des Führers und/oder die aufgezeigten Visionen aktivieren die intrinsischen Motive der Mitarbeitenden.

Zur letztgenannten Führungspersönlichkeit eines „Leaders“ kommen als zentrale Führungsrollen (meist in derselben Person) i.d.R. noch hinzu die des „Net-Workers“, des „Managers“, „Professionals“ und „Impresario“: Denn Führung bezieht sich für Führungskräfte als „Steuerleute“ ihrer Organisation auf weit mehr als auf Mitarbeiterführung nach innen. Geht es also bei diesem als Zukunftsmodell herausgestellten „transformationalen“ Führungsstil immer auch um Mission, Vision und Werte - und damit um den Kern kultureller Resistenzen oder kultureller Chancen -, wird hier Führungskompetenz auch verstanden als die Fähigkeit, organisatorischen „*Change*“ zu gestalten und zu verantworten. Nach Rolf

<sup>197</sup> Müller-Schöll/Priepke 1992; Maelicke 2005

<sup>198</sup> Diakonische Akademie Deutschland 2005

<sup>199</sup> Wunderer/Dick 2002, 171 ff., 165 ff., 192 ff.

Wunderer brauchen diese Führungspersönlichkeiten, die „werte- und zieleverändernd“ wirken können, mindestens auf vier Ebenen besondere Kompetenz<sup>200</sup>:

*Individuelle Behandlung (individuell)*: Sie beachten und fördern Mitarbeiterinnen individuell.

*Geistige Anregung (intellektuell)*: Sie brechen etablierte Denkmuster auf. Sie vermitteln neue Einsichten.

*Inspiration (inspirierend)*: Sie schaffen Motivation über eine fesselnde Vision und Mission. Sie erhöhen die Bedeutung von Zielen und Aufgaben.

*Persönliche Ausstrahlung (identifizierend)*: Sie vermitteln Enthusiasmus. Sie handeln integer. Sie wirken als Lernmodell und als Identifikationsfigur.

Dieser Führungsstil korrespondiert mit dem Grundansatz der *Demotivationsprophylaxe* als Gegenmodell zu den (begrenzten) Möglichkeiten von „Motivierung“ - etwa durch das Setzen von Anreizen, Belohnungen, Prämien, Vergünstigungen usw. - , indem das prophylaktische Erkennen „potenzieller Motivationsbarrieren“ in den Blick gerückt wird. Auch zielt solches Führungshandeln auf die Chancen eines bewusst geförderten und gestalteten *Mitunternehmertums* anstelle einer herkömmlichen Beschäftigtenhaltung. Als Komponenten der Haltung eines „Mitunternehmers“ nennt Wunderer den Kreislauf von: Mitwissen/Mitdenken, Mitfühlen/Miterleben, Mitentscheiden/Mithandeln, Mitentwickeln, Mitverantworten, Mitverdienen/Mitbeteiligen.

Wenn zukunftsfähige organisationale Systeme zu Qualitätskulturen werden sollen, setzen sie auf die Verständigung und Entwicklung „gemeinsamer Horizonte“ (Rüegg-Stürm). Die Sinnhaftigkeit der Arbeit des Einzelnen wie der Gesamtorganisation steht auf dem Prüfstand, denn erst „Sinn schafft Kultur“. Mission, Vision und Werte sind Dreh- und Angelpunkt der Kulturentwicklung. Kultur entsteht nicht (allein) durch Führungshandeln und durch Strategien der je aktuellen Führungskräfte. Sondern eine „Kultur der Führung“ entwickelt sich dort, wo Management insgesamt - und damit das „Führen der Geschäfte“ aller Mitarbeitenden – den zuvor benannten zentralen Aussagen zu Auftrag, Vision und Werten folgt. Dann ist die Frage nach der Kulturdeterminiertheit oder Kulturbeeinflussung der Führungskräfte anders zu stellen. Sie lautet dann: Folgt das Führungshandeln (aller) der Mission, Vision und den Wertepinzipien der Organisation? Nach diesem Verständnis sind alle Beteiligten „Mitunternehmerinnen“ und in der Verantwortung. Exponierte Führungskräfte sind und bleiben dies in besonderer Weise, eben besonders exponiert und für größere Organisationsabteilungen in der Verantwortung, aber letztlich nicht mehr oder weniger als alle anderen Mitarbeitenden. „Kultur bildend“ ist somit stets die Summe aller jeweils wirkenden Einflussfaktoren und Einflussnahmen: Diejenigen der Führungskräfte bewirken *nicht mehr, sondern anderes* als die anderer Beteiligter. Selbstverständlich kann die Toilettenfrau einer Autobahnraststätte für ihre Organisation ebenso zur „*Verkörperung einer Qualitätskultur*“ – für Besucherfreundlichkeit, Ordentlichkeit, Service usw. – werden wie der Hauptgeschäftsführer einer diakonischen Behindertenhilfeeinrichtung. Mit diesem Beispiel soll der Stellenwert der Führungspersönlichkeiten für die Verantwortung und Steuerung komplexer Organisationen in keiner Weise geschmälert werden. Immerhin aber richtet sich der Fokus bei der Suche nach „Kultur tragenden Persönlichkeiten“ auch auf andere Ebenen und Personen. Im Fazit heißt dies dann auch, dass nicht allein Führungskräfte für Kultur oder Unkultur der Einrichtungen verantwortlich zu machen sind. Und: Bei der Suche nach den „Perlen der Organisation“ – vgl. den Ansatz der „*Appreciative Inquiry*“ - wird man zwar selten an den exponierten Repräsentantinnen der Organisationen vorbeikommen, denn ihre Haltung und ihr Handeln prägen das Gesicht der Unternehmung stets in vielfältiger Weise.

---

<sup>200</sup> Wunderer 2004

Jedoch finden sich auch noch anderswo in den Einrichtungen Persönlichkeiten, die für die jeweilige „Qualitätskultur“ stehen.

„Sobald du dich auf den Weg machst, öffnet sich der Horizont“  
(Sprichwort unbekannter Herkunft)

Die Auseinandersetzung um Leitbilder in diakonischen Einrichtungen bedeutet ein Sich-auf-den-Weg-Machen und öffnet im besten Fall Horizonte.

## 4. Leitbilder, Wirkungen und Wirklichkeiten

„Ein Reiter jagte mit seinem Pferd über Reisfelder. Er trieb es immer wieder zu hoher Geschwindigkeit an. Ein Bauer, der dies sah, rief dem Reiter zu: ‚Wohin reitet Ihr?‘ Dieser antwortete: ‚Fragt nicht mich, fragt mein Pferd!‘“ (aus dem alten China)

Zur Notwendigkeit, Bedeutung und Sinnhaftigkeit von Leitbildern, gerade auch für diakonische Einrichtungen und Unternehmungen, liegen ausreichende und aussagekräftige Publikationen in Hülle und Fülle vor. So begrenze ich mich hier auf einige wenige, ausgewählte Fragestellungen:

- Können Leitbilder ihrem oft formulierten Anspruch gerecht werden, den Auftrag („Mission“) und den Orientierungsrahmen („Vision“) einer diakonischen Einrichtung auf den Punkt gebracht deutlich zu machen?
- Sind Leitbilder selbst „Kulturträger“, sei es als markanter Ausdruck gewachsener, vorhandener Qualitätskulturen, sei es als Meilensteine auf dem Weg zur Gestaltung und Veränderung gewachsener Kulturen?
- Bewirken Leitbilder in Wirklichkeit(en) etwas?

Die zitierte chinesische Kurzgeschichte weist auf ein zentrales Merkmal und die Notwendigkeit von Leitbildern hin: *Leitbilder sind Sterne, nach denen Organisationen und ihre Mitglieder ihren Sextanten ausrichten*<sup>201</sup>. Meist erst in zweiter Linie sind sie Ausweis einer Einrichtung nach außen, per Internet-Auftritt, als Broschüre für die Stellenbewerberin o.ä.. Ein Leitbild dient mindestens zur

- Orientierung,
- Sinnstiftung und Profilierung,
- Kohäsion (Zusammenhalt und Integration)<sup>202</sup>, und - ich füge hinzu - der
- Entwicklung und Veränderung von System und Kultur.

Ein gelungen formuliertes Leitbild gibt demnach meist kurz und knapp Hinweise zu

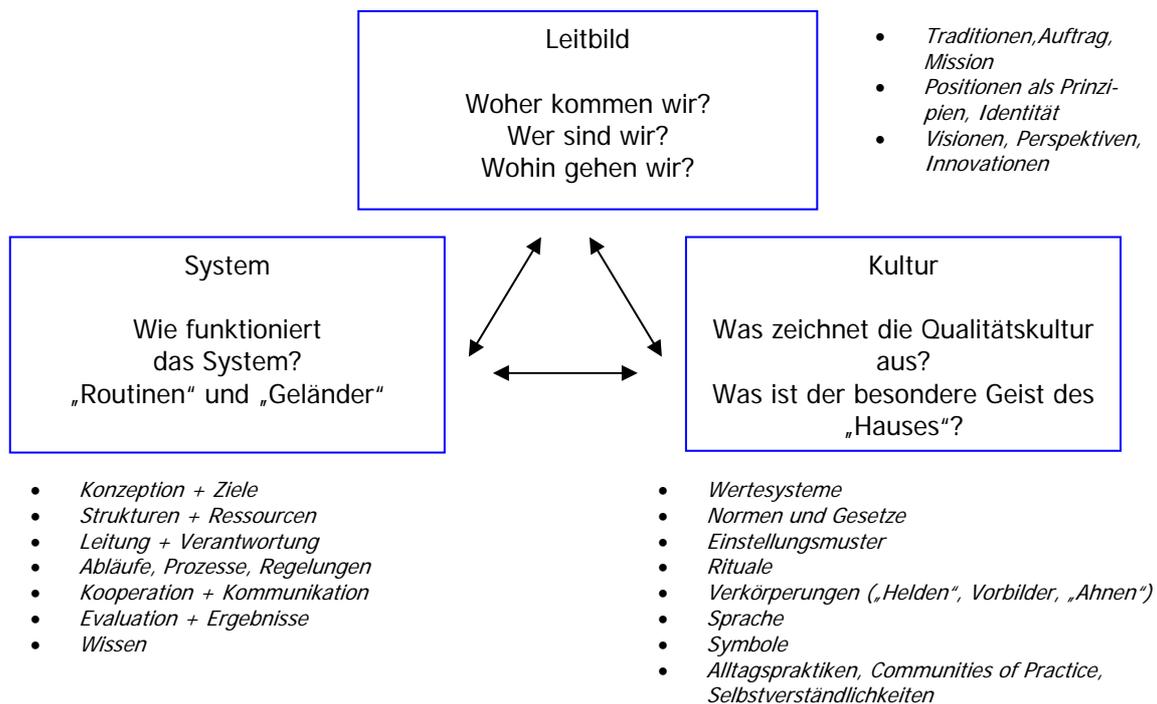
1. Traditionen, Auftrag, Mission;
2. Positionen als Prinzipien, Identität, Identifikation;
3. Visionen, Perspektiven, Innovationen.

---

<sup>201</sup> Friz in Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kapitel 1.14

<sup>202</sup> Friz in Schreyer-Schubert/Hanselmann/Friz 2001, 83 ff.

Abbildung 6: Interdependenz der Wirkungsfaktoren „Leitbild, System und Kultur“, © Paul G. Hanselmann 2005



Entscheidend aber ist der Prozess der Leitbildentwicklung. Denn hier findet Bewegung in der Einrichtung statt: Die Verständigung auf Leitbildaussagen ist ein Orientierungs-, Profilierungs- und Kohäsionsprozess. Nach der Definition des Begriffs „Prozess“ im Qualitätsmanagement – als Perpetuum im Unterschied zum befristeten „Projekt“ – hört die Leitbildentwicklung nie auf. Die „Sterne, nach denen wir unseren Sextanten ausrichten können“, wie Albrecht Friz schrieb, verändern ihre Bahn zwar nicht allzu schnell und ihre Leuchtkraft bleibt einigermäßen stabil. Was aber immer wieder von Neuem zu tun ist, ist es, den Blick in ihre Richtung zu lenken, bzw. den Mitarbeiterinnen einer Einrichtung die Möglichkeit zu schaffen, über die alltägliche Arbeit hinaus die Blickrichtung für den größeren Zusammenhang zu öffnen.

So hat beispielsweise der Direktor des Kasseler Fröbelseminars Eckehard Zühlke anlässlich einer Leitbildtagung im Juli 2004 als Ziel des Leitbildprozesses formuliert, es gehe darum, „was gut für uns ist, was uns trägt, was uns verbindet“<sup>203</sup>. Die Organisation mit all ihren Gliederungen, Standorten, Professionen, Hierarchieebenen wurde verglichen mit dem *Bild des Körpers*, an dem keine Amputationen möglich seien (vgl. dazu das Bild des Leibes bei Paulus, 1. Korintherbrief 12). Um deutlich zu machen, dass es bei hohem Anspruch jedoch gleichwohl um ein „für die Praxis taugliches“ Leitbild gehe, wurde provozierend gefragt, was es denn heiße, „in Würde auf's Klo zu gehen“. Eine – wie ich denke – für soziale Arbeit bedeutsame, für Ausbildungsstätten, Krankenhäuser, Jugend-, Alten- und Behindertenhilfe usw. generell wichtige Frage. Damit im Kern gemeint war der Wunsch, dass „Leitbildformulierungen alltagstauglich sein sollten“, und im Grunde jede Formulierung letztlich für die Anwendung in praktischen, einfachen Fragen taugen sollte. Ein Leitbild kann auch schön aussehen und schön gestaltet sein. Es wird aber erst Wirkung zeigen, wenn sich aus den Kernaussagen direkt Ziele, Maßnahmen und Indikatoren ableiten lassen. Die Methodik, aus diakonischen Leitbildern wertebundene Qualitätsziele und Prozessziele abzuleiten, bis hin zur Benennung von Kriterien, Indikatoren und Messgrößen zum Grad der Zielerreichung, gehört zum unverzichtbaren Kern der Weiterbildungsgänge Qualitäts- und Sozialmanagement der Diakonischen Akademie Deutsch-

<sup>203</sup> Zühlke 2004

Deutschland<sup>204</sup>. Danach spielt nicht mehr die im Leitbild formulierte Absicht eine Rolle, sondern deren Umsetzung in der Praxis. Das Beispiel „In Würde auf's Klo gehen“ trifft den Nagel auf den Kopf, denn kein so genannter behinderter Mensch einer diakonischen Einrichtung hat etwas von einer Leitbildaussage à la: „Der Mensch steht im Mittelpunkt“, wenn nicht für den Alltag klar ist, was es beinhaltet, angesichts bestimmter Beeinträchtigungen auch „in Würde“ die Toilette besuchen zu können. Begriffe wie „Würde“ sowie die anderen in Kapitel 3.6 benannten diakonischen Werteprozessprinzipien sind also zwingend auslegungs- und definitionsbedürftig, sonst taugt ein Leitbild nicht.

## 4.1 Das Leitbild als Entwicklungsprozess

---

Das Leitbild ist ein „*bewegtes Bild*“ und erweist sich allein als stetiger Entwicklungs- und Lernprozess als wirksam. Ist die Auseinandersetzung mit dem diakonischen Leitbild als ständiger Prozess angelegt, wirkt es selbst als „Kulturträger“, als Ausdruck und Merkmal einer diakonischen Qualitätskultur, denn Diakonie behauptet, *Entwicklung, Lernen und Veränderung seien selbst Kulturmerkmale der Diakonie*<sup>205</sup>. Diakonie zeichne sich durch Lebendigkeit, Lern- und Dialogfähigkeit aus. *Verständigung, Dialog und Aushandlung* zu Auftrag, Ansprüchen, Nöten und Notwendigkeiten, Vision und Zielen hätten sie seit ihrem Bestehen geprägt<sup>206</sup>. „Alles wahre Leben ist Bewegung“, wie Martin Buber schrieb, und das gilt gerade für die Bedeutung und Wirksamkeit von Leitbildern. Nur wenn sich die Bilder bewegen, werden sie stets von neuem lebendig, teilweise gestaltbar, und erfüllen die oben genannten Gründe und Voraussetzungen für den Nutzen eines Leitbildes. Bestehen bleibt immer eine Spannung zwischen Prozess und Ergebnis. Auch passiert es manchmal, dass in endlosen, jahrelangen Leitbildprozessen nicht nur viel Zeit, sondern i.d.R. dann auch viel Motivation und Energie vergeudet wird, wenn der Prozess nicht konkret genug angelegt ist. Also ist entscheidend, einen handhabbaren Projekt- und Zeitplan zur Entwicklung eines Leitbildes oder seines Entwurfes zu erstellen, um anschließend zügig den Leitbildprozess fortzuführen, indem systematisch Zielentwicklung für die Praxis geschieht: Genau das leisten Qualitätsmanagement-Prozesse in der Diakonie dann, wenn sie gelingen. Die Absicht der Verantwortlichen und Beteiligten ist meist, *vom Leitbild zum System, und vom System zur Kultur zu gelangen*, in dieser deduktiven Reihenfolge. Der Aufbau des QM – *Systems* – mit Schwerpunkten wie Prozessgestaltung, Schnittstellenklärung, Verantwortungsstrukturen usw. – basiert auf den aus dem Leitbild abgeleiteten Qualitätszielen. Dass es vom System zur Kultur oft noch ein weiter Weg sein kann, habe ich dargelegt. Ein aus der Mitte der Organisation startendes, eher induktives Vorgehen – auf der Basis der Kultur das System zu entwickeln und zeitgleich das Leitbild zu erneuern – ist gleichfalls möglich.

Das *System* gibt Auskunft zur Frage: *Wie funktioniert unser System? Welche „Routinen“ und „Geländer“ haben wir?* Das schlägt sich mindestens nieder<sup>207</sup> in: Konzeption und Zielen, Strukturen und Ressourcen, Leitung und Verantwortung, Abläufe / Prozesse / Regelungen, Kooperation und Kommunikation, Evaluation und Ergebnissen, Wissen.

Die *Kultur* gibt Auskunft auf die Frage: *Was zeichnet unsere Qualitätskultur besonders aus? Was ist der besondere „Geist des Hauses“?* Wie in Kapitel 3 dargestellt, bezieht sich das mindestens auf: Wertesystem, Normen und Gesetze, Einstellungsmuster, Rituale, Verkörperungen, Sprache, Symbole, Alltagspraktiken und Selbstverständlichkeiten („CoP's“<sup>208</sup>).

---

<sup>204</sup> Räbel-Guß/Hanselmann in Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kapitel 1.31

<sup>205</sup> EKD 1998

<sup>206</sup> Hanselmann 2004

<sup>207</sup> vgl. 5.3

<sup>208</sup> s. 3.3 und 3.9: Rüegg-Stürm zum Begriff der „Communities of Practice“

Das *Leitbild* macht im entworfenen Beziehungsdreieck dann Sinn, wenn es sich aus den etablierten Merkmalen des Systems und der Kultur speist, insofern von den Beteiligten als „realistisch und tauglich“ bejaht wird, und wenn es zugleich Akzente setzt in der Wirkung, Beeinflussung und Weiterentwicklung von System und Kultur. Das Wirkungsdreieck ist somit immer ein Spannungsfeld.

Kompetente und praxisnahe Autorinnen haben in ihren Darstellungen zur Leitbildentwicklung meist die doppelte Bedeutung, die des Entwicklungsprozesses und die der Wirksamkeit im Ergebnis, herausgestellt. So schrieben Karl-Heinz Filthuth u.a. für den Evangelischen Erziehungsverband (EREV) unter dem Stichwort „Unternehmenskultur“, dass „der Prozess der Leitbilderarbeitung (...) somit nicht nur die Unternehmensziele und die damit verbundenen Werte-Fragen beantworten (kann), sondern (...) ebenso eine Kongruenz zwischen diesen Zielen, Haltungen und Werten im äußeren Erscheinungsbild des Unternehmens erreichen“<sup>209</sup>. Ebenso stellte Martin Sauer am Beispiel der Leitbildentwicklung im Evangelischen Johanneswerk Bielefeld heraus, wie der Entwicklungsprozess verantwortlich gestaltet und strukturiert werden kann, und dass er meist über eine vorläufige Festlegung von thematischen Kernbereichen voranschreitet, im Beispiel über „Klientenorientierung, diakonische Profilierung, ‚Markenkern‘ (das ‚Unverwechselbare‘), Mitarbeiterinteresse, lernende Organisation“<sup>210</sup>. Insofern ist ein Teil der am Kapitelanfang gestellten Fragen nach der Wirksamkeit von Leitbildern positiv zu beantworten, wenn Leitbildprozesse für die Organisation passend initiiert und als Entwicklungsprozess strukturiert und partizipativ durchgeführt werden. Zur noch unbeantworteten Frage, ob Leitbilder in der Lage sind, treffend Mission und Vision einer diakonischen Einrichtung zum Ausdruck zu bringen, will ich anhand des folgenden Beispiels Antworten suchen.

## 4.2 Ein Beispiel für Umsetzung und Wirkung des Leitbilds

---

Als Beispiel für die Wirksamkeit von Leitbildaussagen habe ich den Prozess in der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart<sup>211</sup> ausgewählt, weil die Entwicklungen dort weit fortgeschritten sind und insofern eine Zwischenbilanz gut möglich ist. Die Evangelische Heimstiftung Stuttgart ist Träger von mehr als 40 Einrichtungen überwiegend der Altenhilfe, aber auch der Behindertenhilfe, Fachschulen für Altenpflege, mit einer Beratungsfirma als Tochterunternehmen, und vielerlei Aktivitäten, zusätzliche Einrichtungen in Baden-Württemberg zu übernehmen oder aufzubauen. Im Jahr 2005 waren etwa 4500 hauptamtliche Mitarbeiterinnen in Einrichtungen der Heimstiftung beschäftigt. Das Leitbild stammt aus dem Jahr 1993 und bezieht sich auf nur einer Seite auf drei Kernbereiche: Diakonischer Auftrag, Zusammenarbeiten und Betriebsführung. Der Vorteil lag gewiss in der Komplexitätsreduktion auf diese wenigen herausgestellten Aussagen.

*„Leitbild der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart  
(freigegeben im November 1993; Kapitel B1.1.01 des QM – Handbuchs)*

Die Evangelische Heimstiftung hat die Aufgabe, alten, kranken und behinderten Menschen ein Zuhause zu geben, oder sie in anderer Form zu betreuen, und sich in der Öffentlichkeit für deren Belange einzusetzen.

*Diakonischer Auftrag*

---

<sup>209</sup> Filthuth 1996, 22

<sup>210</sup> Sauer 2003, 68

<sup>211</sup> Evangelische Heimstiftung Stuttgart 2004

Bei unserem Engagement soll der Mensch im Mittelpunkt stehen und dabei ein großes Maß an Eigenverantwortung erleben. Die Organisation hat sich den Bedürfnissen des Menschen anzupassen. Er soll spüren, dass wir in der Verantwortung vor Gott arbeiten.

Durch qualitativ gute Pflege und Betreuung und anderen Hilfen wollen wir den älteren und behinderten Menschen ein würdiges und erfülltes Leben ermöglichen.

Wir legen Wert auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Angehörigen, Personen und Institutionen, die durch unsere Arbeit berührt sind.

Eine Sterbebegleitung aus christlicher Sicht halten wir für unabdingbar.

### *Zusammenarbeiten*

In den Häusern der Evangelischen Heimstiftung legen wir Wert auf einen kooperativen Führungsstil. Es gilt das Prinzip der Delegation von Aufgaben und Verantwortung. Für unseren Auftrag brauchen wir selbständig und verantwortlich handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den diakonischen Auftrag voll bejahen.

Wir erstreben eine Arbeitsatmosphäre, die von Respekt und Toleranz im Umfang miteinander getragen wird. Jeder Mitarbeiter soll die Möglichkeit haben, sich seinem Willen und Können entsprechend weiterzuentwickeln. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, zu unterstützen und zu begleiten. Jede Führungskraft hat die Verantwortung, die eigene Qualifikation und die ihrer Mitarbeiter durch gezieltes Aus- und Weiterbilden zu verbessern. Alle Vorgesetzten und Mitarbeiter sollen Hand in Hand arbeiten.

Dazu gehört ein offener Informationsstil und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Mitarbeitervertretung.

### *Betriebsführung*

Wir arbeiten in den Einrichtungen der Evangelischen Heimstiftung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, nicht gewinnorientiert.

Kosten müssen gedeckt und die notwendigen finanziellen Mittel für die Instandhaltungs- und Erneuerungsmaßnahmen sowie für die Fortführung der Einrichtungen erwirtschaftet werden. In den Bereichen, die besonders dem Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlichem und diakonischem Anspruch ausgesetzt sind, bedarf es einer ständigen kritischen Überprüfung der Wertigkeiten.

Wir bemühen uns um eine sinnvolle Verwirklichung des Umweltschutzes in unseren Einrichtungen.

Wir haben das Ziel, unsere Einrichtungen zeitgemäß weiterzuentwickeln und die Kenntnisse der Wissenschaft zu berücksichtigen.“

Interessant ist es, rückblickend nachzuvollziehen, welche Auswirkungen diese Leitbildentwicklung hatte, und was sich konzeptionell an Folgemaßnahmen an das Leitbild zu dessen Umsetzung anschloss. Zunächst wurden so genannte *Handlungsgrundsätze* erarbeitet, in denen die Heimstiftung eine Art Selbstverpflichtung und *Verhaltenskodex* aller ihrer Mitarbeiterinnen festschrieb. Die Absicht war es, wiederum durch wenige, prägnante Aussagen zum Selbstverständnis das „Wie“ der diakonischen Arbeit und internen Zusammenarbeit zu kennzeichnen und festzulegen. Entstanden ist ein auf das Leitbild bezogener, verpflichtender „Leitfaden“ für die Haltung und Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen. Aussagen wie: „Wir sagen die Wahrheit“; „Kompetente Hilfestellung mit persönlicher Zuwendung“; „Wir schaffen Vertrauen und Transparenz durch Information“; „Mittel und Kräfte sorgsam einsetzen“; „Kostenbewusst handeln und Einnahmen steigern“ usw., präzisieren das „Wie“

der Mitarbeiterinnen im Umgang mit dem Leitbild. Diese Handlungsgrundsätze sind zu verstehen als der Versuch intentionaler Einflussnahme auf die *Organisationskultur*, denn sie sprechen das *Verhalten* und die *Haltung* der Fach- und Leitungskräfte direkt an.

*„Handlungsgrundsätze der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart*  
(freigegeben am 15.02.1999; Kapitel B1.1.02 des QM – Handbuches)

#### *Präambel*

Die Evangelische Heimstiftung und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen Diakonie als einen praktischen Auftrag in Wort und Tat. Diakonisches Handeln geschieht bewußt im Geist des Evangeliums, der Zuwendung Gottes in Jesus Christus zu jedem einzelnen Menschen. Dies schafft eine Atmosphäre des Angenommenseins, schenkt Mut zum Glauben und gibt Antwort auf Sinnfragen. An diesem Leitmotiv richtet sich das Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Sie fördern und unterstützen die Möglichkeit christlichen Lebens.

#### *Ganzen Einsatz für die von uns betreuten Menschen leisten*

Wir wollen, dass sich unsere Kunden von uns gut betreut fühlen. Wir nehmen ihre Wünsche ernst und bieten ihnen kompetente Hilfestellung mit persönlicher Zuwendung.

#### *Fachliche und persönliche Entwicklung fördern, fördern und sichern*

Wir brauchen engagierte und qualifizierte Mitarbeiter. Im Sinne einer kontinuierlichen Personalentwicklung fördern und fordern wir das Streben der Mitarbeiter nach Aus- und Weiterbildung.

#### *Offen und vertrauensvoll über alle Ebenen zusammenarbeiten*

Wir sagen die Wahrheit und vertrauen darauf, dass uns die Wahrheit gesagt wird. Fähigkeiten, Kenntnisse und Meinungen der Mitarbeiter und Kunden sind eine Bereicherung und werden in unserer Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse aktiv mit eingebunden.

#### *Durchgängig informieren bezogen auf den jeweiligen Arbeitsplatz*

Wir schaffen Vertrauen und Transparenz durch Information. Mitarbeiter und Vorgesetzte bekommen Entscheidungs- und Handlungskompetenz durch gezielte gegenseitige Information.

#### *Wirtschaftlich handeln*

Wir sind uns bewußt, daß die Schöpfung nicht beliebig erneuerbar oder unbegrenzt verfügbar ist. Wir setzen die uns zur Verfügung stehenden Mittel und Kräfte sorgsam ein und wollen unsere Dienste zu einem leistungsgerechten Preis anbieten.

#### *Optimale Betriebsbereitschaft sicherstellen*

Wir setzen unsere Mitarbeiter möglichst flexibel ein, um auf die Interessen von Kunden und Mitarbeitern eingehen zu können. Wir nutzen den technischen Fortschritt dazu, unsere Arbeitsprozesse zu verbessern und unsere Einrichtungsgegenstände und Immobilien funktionsfähig zu erhalten und neuen Erkenntnissen anzupassen.

#### *Unternehmerisch denken und handeln*

Wir wollen unsere Leistungen und deren Qualität ständig verbessern, kostenbewußt handeln und Einnahmen steigern. Damit gewinnen wir Freiraum für notwendige Investitionen. Wir ermutigen die Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen und honorieren diese.

#### *Veränderungen als Chancen für Verbesserungen begreifen*

Wir nehmen bewusst und aktiv an gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Veränderungen und Entwicklungen teil. Wir agieren und reagieren mit unserem Leistungsangebot am Markt und sichern damit auch unsere Arbeitsplätze.

#### *Vertrauenspartner sein für alle, die mit uns zu tun haben*

Wir sind für Wirtschaft und Gesellschaft sowohl Dienstleister als auch Kunde. Unsere Partner können darauf vertrauen, dass wir Verträge/Vereinbarungen/Zusagen einhalten und auch zu Fehlern stehen.

*Öffentliche Verantwortung in Kirche und Gesellschaft wahrnehmen*

Wir treten für eine Gesetzgebung mit einem gerechten Ausgleich zwischen Hilfebedürftigen und Hilfeleistenden ein. Als Unternehmen und als einzelne Mitarbeiter vertreten wir unsere gemeinsame Überzeugung in Kirche und Gesellschaft.“

„Grundsatzziel und Rahmenziele der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart“  
(freigegeben am 28.02.2002; Kapitel B1.1.03des QM – Handbuchs)

**GRUNDSATZZIEL**

Bei der Erfüllung ihres diakonischen Auftrags gewährleistet die Evangelische Heimstiftung die Ausgewogenheit von Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit.

**RAHMENZIELE**

<p><b>Kundenzufriedenheit</b> Wir wollen, dass die Menschen, die Hilfen und Dienstleistungen der EHS in Anspruch nehmen, mit den Leistungen zufrieden sind.</p>	<p><b>Mitarbeiterzufriedenheit</b> Wir wollen, dass die Mitarbeiter/innen der EHS mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind.</p>	<p><b>Wirtschaftlichkeit</b> Wir wollen, dass die Wirtschaftlichkeit der EHS gewährleistet ist.</p>
---	--	---

**ERLÄUTERUNGEN ZU DEN RAHMENZIELEN**

<p>Die Kunden der EHS erfahren Höflichkeit, Freundlichkeit und Wertschätzung.</p> <p>Kundenwünsche werden in der zur Verfügung stehenden Zeit mit ungeteilter Aufmerksamkeit behandelt.</p> <p>Kunden der EHS erleben ein hohes fachliches Niveau der Dienstleistungen in Pflege, Küche, Hauswirtschaft, Rehabilitation und Beratung.</p> <p>Die baulichen und organisatorischen Voraussetzungen sorgen dafür, dass sich die Kunden der EHS wohlfühlen.</p> <p>Ein würdevoller Umgang mit Kunden ist gewährleistet, Grundrechte werden gewährt, vertragliche Vereinbarungen werden eingehalten.</p> <p>Die Kunden erfahren seelsorgerliche Begleitung und Förderung ihres christlichen Engagements.</p> <p>Den Kunden ist Transparenz in den sie betreffenden Angelegenheiten zugesichert.</p>	<p>Die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen werden ernstgenommen. Lösungen in Problemsituationen werden gemeinsam gesucht.</p> <p>Die Mitarbeiter/innen der EHS sind an der Organisation der Arbeitsprozesse beteiligt.</p> <p>Die Mitarbeiter/innen der EHS erfahren Unterstützung in ihren christlichen Werten und deren Umsetzung im Arbeitsalltag.</p> <p>Die Mitarbeiter/innen der EHS werden in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert und gefordert.</p> <p>Den Mitarbeiter/innen ist Transparenz in den sie betreffenden Angelegenheiten zugesichert.</p> <p>Die mit Mitarbeiter/innen geschlossenen Vereinbarungen werden eingehalten.</p>	<p>Das Leistungsangebot ist jederzeit aktuell und an die Kundenwünsche angepasst.</p> <p>Die wirtschaftliche Betriebsführung sichert die Zukunft der EHS.</p> <p>Die wirtschaftliche Betriebsführung gewährleistet einen gerechten Ausgleich zwischen den Leistungsempfängern und Leistungserbringern.</p> <p>Der Umgang mit den der EHS zur Verfügung stehenden Mitteln ist verantwortungsbewußt und ehrlich.</p> <p>Die EHS gibt Rechenschaft über die ihr anvertrauten Mittel.</p> <p>Das Finanzmanagement garantiert die zielgerechte Steuerung der Einrichtungen.</p> <p>Finanzielle Ziele werden bezüglich des Grades der Zielerreichung laufend überprüft.</p>
--	---	---

Mit der Entscheidung, ein trägerweites Qualitätsmanagement-System aufzubauen, das u.a. Mindeststandards zu einigen besonders elementaren Prozessen als Vorgaben für alle Einrichtungen und Mitarbeiterinnen schaffen sollte - die dann von den einzelnen Einrichtungen weiter ergänzt und spezifiziert werden können -, wurden auf der Grundlage des Leitbilds von allen Führungskräften gemeinsam ein *Grundsatzziel* und drei *Rahmenziele* abgeleitet. Der Aushandlungsprozess war ein intensives, engagiertes und anstrengendes Ringen um solche Ziele als Kernaussagen, die als grundlegend und gemeinsam begrüßt wurden, und aus denen sich wiederum später Ergebnis- und Prozessziele für die Alltagsarbeit ableiten lassen würden. Wie erkennbar wird, beziehen sich sowohl das Grundsatzziel als auch die drei Rahmenziele direkt auf die drei Bereiche des Leitbilds. Machen die Handlungsgrundsätze Aussagen zum „Wie“ der Arbeit, geht es hier um das „Wohin“ und „Wozu“. Insofern sind die Leitbildaussagen zu operationalisierbaren Zielen geworden, die ihrerseits dann für die alltagspraktischen Maßnahmen und Handlungen durch Ergebnis-/Prozessziele und Standards konkretisiert werden. Die Entwicklung des Zielsystems war somit der Versuch intentionaler Einflussnahme auf das *Organisationsystem*.

Die Erarbeitung dieser Qualitätsziele war einer der ersten Schritte beim Aufbau des QM – Systems und blieb seither stets von grundlegender Bedeutung. So will ich im Folgenden ausgewählte Beispiele für das Qualitätsmanagement von Prozessen geben, die zeigen, dass diese sich immer auf einzelne Aussagen aus den drei grundlegenden Papieren zu Leitbild, Handlungsgrundsätzen, Grundsatzziel und Rahmenzielen beziehen. Insofern wurde ein kohärentes, logisches und für die Mitarbeiterinnen gut nachvollziehbares System stufenweise entwickelt. Die auszugsweise zitierten *Mindeststandards* sind unter gezielter, breiter Beteiligung von Mitarbeiterinnen in Qualitätszirkeln und nach Überarbeitung durch die Steuerungsgruppe entstanden, sowie schließlich von der Geschäftsführung freigegeben worden. Diese Standards gliedern sich meist in „Sinn und Zweck, Ziele, Inhalte, Messgrößen/Indikatoren, Arbeitshilfen“. Der Zusammenhang der für die Alltagsarbeit wichtigen und unverzichtbaren Standards mit dem Leitbild, den Handlungsgrundsätzen und den übergeordneten Zielen wird an Beispielen schnell erkennbar und einleuchtend. Hier einige Auszüge und Hinweise:

*„Beispiel Wäscheversorgung*

(Kapitel C1.7 QM-Handbuch; Auszug: nur Ziffer 1)

Für die Zufriedenheit der BewohnerInnen und für die Einrichtung ist es sehr wichtig, dass sich die Wäsche in einem sauberen und gepflegten Zustand befindet. Deshalb stellt das Reinigen und Pflegen der Wäsche hohe Anforderungen an die MitarbeiterInnen und die technische Ausstattung der Einrichtung und der Fremdwäscherei.“

Der Bezug zum Rahmenziel „Kundenzufriedenheit“ eröffnet den Standard. Dieses wiederum ist aus dem Leitbild: „Die Organisation hat sich den Bedürfnissen der Menschen anzupassen.“, sowie aus dem oben zitierten Grundsatzziel abgeleitet.

*„Beispiel Wirtschaftsplanung*

(Kapitel D2.2.02 QM-Handbuch; hier nur der Beginn des Standards)

Die Wirtschaftsplanung wird jährlich durchgeführt und umfasst alle Erlöse und Kosten des nächsten Kalenderjahres.“

Der Bezug zum dritten Teil des Leitbilds („Betriebsführung“), zu Grundsatz- und drittem Rahmenziel und zum Handlungsgrundsatz „Wirtschaftlich handeln“ ist selbsterklärend.

Es wird das Bild einer Ziel-Pyramide deutlich, in der Leitbildaussagen kaskadenförmig heruntergebrochen werden, bis ins Alltagshandeln, das diese Standards umzusetzen und zu berücksichtigen hat. Dieses Vorgehen systematischer Zielentwicklung findet seine Stimmigkeit im Qualitätsmanagement aber erst durch die Möglichkeit, den Grad der Zielerreichung zu überprüfen, sichtbar zu machen und nachzuweisen. So ist in Theorie und Praxis jegliche Zielformulierung völlig unnützlich, wenn nicht bei Ergebnis- oder Handlungszielen zugleich über Messgrößen und Indikatoren zur Zielerreichung nachgedacht wird. Bei höherrangigen Zielen (z.B. Rahmenzielen) sind diese durch abgeleitete Ergebnis- oder Handlungsziele zu präzisieren. Ob das Vorgehen der Zielentwicklung hier deduktiv oder induktiv erfolgt, ist methodisch zu weiten Teilen nachrangig. Es bleibt aber auf jeden Fall in der Verantwortung der Führungskräfte und –gremien, den Prozess der Zielentwicklung voranzubringen, und ebenso bleibt es die Sache der anderen Mitarbeiterinnen, daran mitzuwirken. Dazu ein letztes Beispiel aus dem QM – System der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart.

*„Beispiel Interne Kommunikations- und Informationsstruktur*

(Kapitel B1.4.01 QM-Handbuch; hier werden nur einige wesentliche Auszüge dargestellt)

#### 1. Sinn und Zweck:

„Durchgängig informieren, bezogen auf den jeweiligen Arbeitsplatz“ ist ein Handlungsgrundsatz der Evangelischen Heimstiftung. Kommunikation und gezielte Information über alle Ebenen sind entscheidende Voraussetzungen für ...

#### 2. Ziele:

- In jedem Verantwortungsbereich besteht ein auf die Anforderungen und Aufgaben abgestimmtes Kommunikations- und Informationssystem.
- Jede MitarbeiterIn ist in das Kommunikations- und Informationssystem eingebunden und hat die für ihre Arbeit erforderlichen, aktuellen Informationen.
- Die Kommunikation, insbesondere in Besprechungen, ist ziel-, ergebnis- und ressourcenorientiert.
- ...

#### 3. Inhalte:

- Das Besprechungssystem ist dokumentiert. Die Besprechungsmatrix gibt mindestens Auskunft über...
- Die regelmäßig wiederkehrenden Besprechungen sind in einer Jahresplanung terminiert.
- Zu jeder Besprechung gehören in der Regel Tagesordnung, Protokoll und Erledigungskontrolle.
- Das Verteilersystem für Informationen und deren Nutzen...
- ...

#### 4. Messgrößen / Indikatoren:

- Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit mit dem Informations- und Kommunikationssystem
- Auswertung Fehler- und Beschwerdemanagement
- Regelung zum Besprechungssystem und Besprechungsmatrix
- Protokolle der Besprechungen
- Stichproben zum Zeitaufwand und zum Nutzen von Besprechungen
- Regelungen zur Erreichbarkeit und Reaktionsverhalten der Einrichtung

## 5. Arbeitshilfen:

- Vorlage Besprechungsmatrix
- Vorlage Protokollvordruck“

„Denn sie wissen, was sie tun“, lautete vor 15 Jahren der Titel einer Broschüre zur Konzeptionsentwicklung<sup>212</sup>. Konzeptionen basieren stets auf Zielformulierungen. Mit dem Qualitätsmanagement als Instrument, Qualitäten zu entwickeln, zu sichern und zu verbessern, ist heute der Blick stärker auf die Ergebnisseite gerichtet. Ziele als bloße Absichtserklärungen reichen nicht mehr aus. Das methodische Vorgehen im Qualitätsmanagement entspricht hier weitgehend dem der Evaluationsforschung.

Um das am Kapitelanfang verwendete Bild von Leitbildaussagen als orientierungsstiftenden „Sternen“ wieder aufzugreifen: Die „Sterne“ des Leitbilds werden durch präzise Zielentwicklung „greifbar“ in dem Sinne, dass über das Ableiten von Zielen, Standards und Messgrößen/Indikatoren auch ein Messsystem entsteht. Am eingangs zitierten Beispiel: „Mit Würde<sup>213</sup> auf's Klo gehen“, wäre also die Herausforderung, zwischen der Leitbildaussage „Würde“ und der Maßnahme bzw. Aktion „Auf die Toilette gehen“ die Facetten des Begriffs der Würde handlungsfeldbezogen durch Ziele und Indikatoren genauer zu definieren. In dieser Auslegung des Begriffs „Würde“ müsste die Wahrnehmung der betroffenen Menschen in die Zielentwicklung einbezogen werden: Was wissen wir davon, was ein so genannter behinderter Mensch beispielsweise unter Würde versteht? Beim Zu-Bett-Gehen, beim Frühstück, in der Werkstatt für behinderte Menschen, auf der Toilette?

Ich will das Leitbild-Kapitel mit einigen Thesen abschließen. Ein Mehr an Erläuterungen zu den Wirkungen und Wirklichkeiten ist hier nicht nötig, aber auch gar nicht möglich. Denn jedes Leitbild entfaltet seine Wirkung auf dem Boden („Humus“) der je spezifischen Unternehmensrealitäten. Die meisten Leitbilder sprechen für sich, in ihrer Deutlichkeit, oder eben gegen sich, in ihrer Undeutlichkeit und Unverbindlichkeit. Das größere Problem als das der Leitbildentwicklung scheint für viele Organisationen die Ableitung der Ziele, Standards und Indikatoren zu sein. Denn das ist zeit- und personalaufwendig. Zweitens muss man dieses Vorgehen methodisch können und beherrschen, also notfalls erst erlernen. Und drittens – auch das ist möglich – gibt es nicht überall gleichermaßen den Wunsch, über Leitbild und Zielentwicklung überhaupt Transparenz, Teilhabe und Dynamik herzustellen. Denn richtig ist auch, dass ein Sich-auf-den-Weg-Machen in jedem Fall Bewegung und demnach in gewisser Weise auch Veränderung mit sich bringt. So war am Beispiel des Prozesses der Evangelischen Heimstiftung eine interessante Erkenntnis zu gewinnen: Bei der Formulierung der ersten strategischen Ziele für den Aufbau des QM – Systems durch die Geschäftsleitung war u.a. die Rede davon, erst einmal nur eine Bestandsaufnahme des Status Quo anzustreben, und nicht gleich von Möglichkeiten und Notwendigkeiten systematischer Qualitätsverbesserungen zu reden, um die Mitarbeiterinnen nicht zu erschrecken oder zu überfordern. Dann trat ein, was sich auch aus anderen Projekten und Erfahrungen mit Organisationsentwicklungen bestätigen lässt: Allein durch eine gründliche Bestandsaufnahme oder Ist-Stands-Analyse entstand bereits Bewegung und setzten sich Kräfte der Veränderung in Gang, sowie sich Gegenkräfte der Beharrung formierten. Der Schlüssel zur Erklärung dieses Phänomens scheint mir in der Auswirkung der „mittleren Distanz“ zu liegen, aus der man dann auf die Qualitäten und Leistungen der Arbeit blickt, und der damit gewonnenen Relativierung und differenzierteren Wahrnehmung der Alltagspraxis. Einfach gesagt, sieht man dann Dinge, die man im Alltag nicht sieht. Sichtweisen, Blickwinkel und Perspektiven verändern sich bei einer partiellen Außenansicht. Klagen etwa Menschen mit

---

<sup>212</sup> Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 1989

<sup>213</sup> „Würde“ wurde in 3.6 als diakonisches Werteprinzip bezeichnet.

Behinderungen in einer Wohngruppe darüber, dass sie nur drei Wurstsorten beim Frühstück zur Auswahl haben, könnte es sein, dass sich ihr Klagelied verändert, sobald sie bei einem Besuch im Norden Portugals in der dortigen Behindertenhilfe erleben, dass es dort nur Marmelade zum Frühstück und zum Abendessen oft auch nur eine einzige Wurstsorte gibt. Dieses – übrigens realistische – Beispiel ist durchaus von Bedeutung: Denn die Fähigkeit, durch Perspektivenwechsel und veränderte Sichtweisen die Verhältnisse neu oder überhaupt erst einigermaßen stimmig wahrzunehmen, fehlt vielerorts und ist keinesfalls, auch nicht in der Diakonie, überall vorhanden. Im nächsten Kapitel zur Entstehung des Qualitätsmanagements wird sich dieser Befund erneut zeigen, denn QM setzt gleichzeitig auf Instrumente der Selbstbewertung ebenso wie eben auch auf solche der Bewertung und Kontrolle durch Instanzen, die außerhalb des Systems stehen.

### 4.3 Thesen

---

Das Leitbild entfaltet vor allem dann die beabsichtigte Wirkung, wenn daraus zügig konkrete und nützliche Ziele abgeleitet werden. Diese Qualitätsziele müssen die Erwartungen der Betroffenen in sozialer Arbeit aufnehmen, so dass diese „Kundenerwartungen“ mit den Organisationszielen korrespondieren.

Aus dem Leitbild abgeleitete Ziele müssen messbar, prüfbar oder sichtbar zu machen sein. Eine *Konzeptionsqualität*, von der Hiltrud von Spiegel<sup>214</sup> sprach, ist ohne *Ergebnisqualität* von geringem Nutzen.

Das Leitbild muss als Grundlage für die wichtigsten qualitätsrelevanten Prozesse taugen.

Leitbildaussagen und die vorbildliche Haltung der Leitungskräfte müssen synchron sein. Leitbildthesen, die durch das Verhalten von Verantwortlichen ad absurdum geführt werden, dagegen entfalten äußerst destruktive Wirkungen nach innen und außen. In diesem Sinn schafft ein Leitbild immer ein hohes Maß an Verpflichtung für Führungskräfte. Sie zu allererst stehen mit Haltung und Handeln für die Leitbild-Inhalte.

Das Leitbild sollte Impulse für die Kulturentwicklung der Organisation geben, bzw. sollten sich solche aus dem Leitbild mindestens ableiten lassen<sup>215</sup>.

Das Leitbild insgesamt beinhaltet die Selbstverpflichtung der ganzen Organisation und ihrer Mitglieder auf wesentliche Kernaussagen. Daher ist die Möglichkeit gezielter Sanktionierung bei deutlichen Abweichungen von Leitbildaussagen zu prüfen. Zwar ist das Leitbild kein Gesetzbuch. Aber schon im Vorstellungsgespräch gilt es, der Stellenbewerberin aufzuzeigen, mit welchen Konsequenzen sie im Fall grober Verstöße gegen das Leitbild zu rechnen hätte. Weil das Leitbild in sozialer Arbeit stets auf einem bestimmten Menschenbild beruht, geht es auch immer um bestimmte Ausprägungen und Anschauungen von Menschlichkeit<sup>216</sup>.

Weitere theoretische Zugänge, Thesen und Annahmen sind hier verzichtbar, denn die aus der Praxis explorierten Befunde der Untersuchung in Kapitel 7 sollen ohne Präjudizierung

---

<sup>214</sup> Spiegel 2000, 147 ff.

<sup>215</sup> s. Beispiel „Handlungsgrundsätze“ der Evangelischen Heimstiftung in 4.2 und Beispiel der Hilfsorganisation „CARE“ in 7.3.7

<sup>216</sup> Das Problem sollte für diakonische Einrichtungen nicht erst dann zum Thema werden, wenn skandalöses Verhalten von Mitarbeiterinnen durch die Presse an die Öffentlichkeit gelangt.

später herausgestellt werden. So habe ich bisher vor allem darauf Bezug genommen, wie sich ein Leitbild auf die Systementwicklung auswirken kann. Ob und inwiefern ein Leitbild aber auch Kultur bildend wirkt, wird anhand der Untersuchung von neuem zu thematisieren sein<sup>217</sup>.

## 5. Qualitätskultur durch Qualitätsmanagement – Systeme

„Schon der Hammer könnte ebenso gut dazu benutzt werden, Eisen zu schmieden, wie dazu, einen Schädel einzuschlagen. Die Technik, welche weder gut noch böse ist, ist ohne Bezug zur Moral. Die Moral steckt nicht in dem Hammer, sondern in dem Menschen, der ihn führt. Die Technik bedarf einer moralischen Instanz, welche eine Kontrolle über ihre Anwendung zum Nutzen der Menschen ausübt.“ (Peter Bamm)

*Begriffliche Klärungen zu Qualität, Qualitätsmanagement und QM-System.* Grundlegend ist zu unterscheiden zwischen der Frage nach der „Qualität in der Diakonie“ und der Bedeutung eines „Qualitätsmanagements in der Diakonie“. Denn bei letzterem geht es um ein systematisch angelegtes, methodisch begründetes *Instrument* zur Entwicklung, Sicherung und Verbesserung von Qualität. Diese Differenzierung wird in der Praxis häufig kaum beachtet, wenn Qualität und Qualitätsmanagement fälschlicherweise gleichgesetzt werden. Das kann z.B. dazu führen, dass die Erwartungen an ein Qualitätsmanagement überfrachtet sind, oder dass QM in der Organisation an eine Stabsstelle delegiert wird und sich die Führungskräfte nur noch wenig um Fragen der Qualität kümmern. So bleibt es durchgängig von großer Bedeutung, die Reichweite und den Aktionsradius des „Instrumentes Qualitätsmanagement“ realistisch und in seiner Begrenzung zu markieren und zugleich die Verantwortung für Qualitätsentwicklung insgesamt (auch) als Führungsaufgabe an- und wahrzunehmen, indem man *u.a.* systematische Methoden zum Aufbau eines QM – Systems nutzt. So bezieht sich ein Qualitätsmanagement – System also auf beides: Auf die Wirksamkeit des *Instrumentes* zur Entwicklung, Sicherung und Verbesserung von Qualitäten *und* die Qualität des Managements insgesamt. Unter Management verstehe ich in diesem Kontext nicht allein das Führungshandeln, sondern („*manus*“, lat. Hand) die Handhabung aller qualitätsrelevanten Prozesse durch sämtliche daran beteiligten Personen in einer Organisation.

Der Aufbau eines QM – Systems hat demzufolge eine dienende Funktion, um aus dem Leitbild abgeleitete Ziele umzusetzen, mit diesen den Erwartungen der „Kunden“ gerecht zu werden und insgesamt die Qualitäten der Leistungen zu entwickeln und zu sichern. Im Kern dieser Arbeit steht die Fragestellung, inwieweit und wodurch besonders der Aufbau eines QM – Systems eine „Kultur der Qualität“ ermöglicht, fördert und bewirkt. Andere wichtige Aspekte des Qualitätsmanagements werden bewusst vernachlässigt, oder es wird auf geeignete Quellen verwiesen.

Eine weitere Vorbemerkung ist in diesem Kontext von großer Bedeutung, um Anliegen und Stellenwert dieser Arbeit in den Rahmen anderer vorliegender wissenschaftlicher Managementtheorien einordnen zu können: Bei Anstrengungen um Qualitätsverbesserungen geht es um Wirkungen auf das *System* einer Organisation und darüber hinaus um Wirkungen auf deren *Kulturentwicklung*. Es fällt mir schwer, an dieser Stelle die Kultur einer Organisation durchgängig dem Oberbegriff eines Gesamt-„Systems“ unterzuordnen, wie dies Jo-

---

<sup>217</sup> Zur Bedeutung von Leitbildprozessen für die Entwicklung diakonischer Qualitäten: s. 9.1; zum Problem der Reduzierung von Leitbildern auf deren „Zweckrationalität“: s. 7.3.7.

hannes Rüegg-Stürm<sup>218</sup> tat, dessen Werk ich ansonsten für die derzeit beste, weil „geronnene“ Zusammenfassung einer integrierten Managementtheorie halte. So beziehe ich den Systembegriff allein auf das (Qualitäts-) Management-System, indem ich behaupte, dass sich danach die Kultur einer Organisation nur schwerlich als Teil des Systems einordnen lässt. In diesem Kontext ist durchaus für weiterführende Diskurse die Frage von großem Interesse, ob das System etwa kulturabhängig ist, oder aber die Kultur systemabhängig, oder etwa beides wechselnd. Somit bleibe ich in der Verwendung des Systembegriffs bei dessen geläufiger Verwendung, denn wer üblicherweise von einem System spricht, meint i.d.R. so etwas wie ein „Ordnungsprinzip“, „Organisationsprinzip“ oder ein „einheitliches, planerisch geordnetes Ganzes“<sup>219</sup>. Systemtheoretiker werden mir an dieser Stelle definitiv widersprechen. Nur geht es hier gar nicht in erster Linie um Begriffsdefinitionen, sondern um die Frage der Wechselwirkungen von System und Kultur, und in dieser Arbeit zusätzlich um Wechselwirkungen von QM – Systemen und *Qualitätskulturen in der Diakonie*. Insofern stelle ich weder eine kohärente Systemtheorie dar, noch will ich die hinlänglich beschriebenen Konzepte und Verfahren des Qualitätsmanagements auflisten. Peter Gerull hatte im Jahr 2000 bereits an die 1.000 Literaturhinweise als nur ausgewählte Empfehlungen genannt, und diese Auflistung ist längst nicht mehr aktuell<sup>220</sup>. Vielmehr wähle ich aus diesem Fundus einige derjenigen Quellen aus, die für die Annäherung an die Frage dynamischer Wechselwirkungen von System und Kultur von zentraler Bedeutung sind. Ob wir dabei den System- und Kulturbegriff sozusagen integriert verwenden, oder additiv (i.S.v. System als Voraussetzung für Kultur, oder umgekehrt), oder aber wie Rüegg-Stürm die Kultur als Bestandteil eines Systems, wird dadurch nicht irrelevant, aber doch nachrangig.

*Organisationale Systeme und Kulturen*: Eine erste Erklärung zur Frage einer „in ein organisationales Ganzes integrierten Unternehmens- oder Qualitätskultur“ ist die Annahme, dass *in* einem Organisationssystem je spezifische Kulturen sicherlich integrale Bestandteile sind, ganz im Sinne Seghezzi<sup>221</sup>, der die Qualitätskultur der Ebene des „Verhaltens“ im System – nach dem St. Galler Konzept integrierten Managements - zuordnet. Zugleich und gleichermaßen aber gilt ebenso die Annahme und die Möglichkeit, dass organisationale Systeme selbst innerhalb übergeordneter Kulturen und auf der Grundlage deren Werteprinzipien entstehen und wachsen, manchmal erst unter deren Prämissen möglich sind. Neben der Frage der Wechselwirkungen von System und Kultur, ist demnach auf das höchst differenziert zu betrachtende hierarchische Verhältnis der jeweiligen Kulturen und Systeme hinzuweisen. Ein Beispiel: Diakonie ist schon immer kulturprägend gewesen; organisationale Systeme diakonischer Unternehmen sind (auch) auf dem Nährboden kultureller Werteprinzipien entstanden. Mit anderen Worten: Systeme können Ausprägungen von Kulturen nach sich ziehen bzw. bewirken. Kulturen können aber andererseits die Grundlage für die Etablierung bestimmter Organisationssysteme darstellen. Beides ist Realität und gleichzeitig möglich. Im besten Fall werden sie eins und integrieren sich gegenseitig.

Immerhin jedoch, und dies korrespondiert mit den Annahmen zu Kulturentwicklung in Kapitel 3.9, vertrete ich die These, dass sich verschiedene *Systeme schneller annähern können als Kulturen*. Ein einfaches, historisch gleichwohl beeindruckendes Beispiel bieten die Systeme musikalischer Notenschrift, die sich heute international kaum noch unterscheiden, bzw. rasch übersetzt werden können. Die „Ordnungsprinzipien“ nämlich sind inzwischen weitgehend identisch oder mindestens ähnlich. Oder aber lassen sich Divergenzen schnell systematisch oder „intuitiv“ - über das Gehör und die Empfindung - qualitativ klassifizieren.

---

<sup>218</sup> Rüegg-Stürm 2003, 22

<sup>219</sup> Duden 2003

<sup>220</sup> Gerull 2000 a

<sup>221</sup> vgl. Ende des Kapitels 5.3 zu „Integriertes Qualitätsmanagement“

Kulturelle Barrieren aber werden erst allmählich durch innovative Protagonisten durchbrochen, die sich bewusst im interkulturellen Dialog aufeinander zu bewegen und Kooperationen eingehen.

Bei QM – Systemen geht es<sup>222</sup> im Schwerpunkt auch um das „Netzwerk der qualitätsrelevanten Prozesse“, also im Sinne des System-Begriffs um ein auf den „Kunden“<sup>223</sup> bezogenes „Ganzes“, das aus verschiedenen „Elementen“ und „Teilen“<sup>224</sup> besteht, die erst in der Gesamtheit ihres Zusammenwirkens zum Produkt oder zur Dienstleistung führen. Die Darstellung von „Prozessketten“ auf der Grundlage von „Kunden- oder Patienten-Pfaden“ am Beispiel eines Krankenhauses – von der Aufnahme bis zur Entlassung – macht rasch verständlich, was hier unter einem „System von Prozessen“ zu verstehen ist, und dass erst das „Ganze“ das System und in diesem Fall die Gesamtheit der Behandlung ausmacht. Zwar können für die Patientin auch einzelne Behandlungs- oder Pflegeschritte besonders bedeutsam sein, letztlich zählen für sie aber die Behandlung und das Behandlungsergebnis als Ganzes. Darum geht es zentral, wenn im Qualitätsmanagement von einem „System“ gesprochen wird: Dass die Organisation ihre Prozesse so – systematisch und aufeinander bezogen - organisiert, dass sie den Kundenerwartungen und –bedürfnissen bestmöglich entsprechen.

## 5.1 Zugänge zum Qualitätsmanagement: Begriffe, Verständnisse, Geschichte

---

Was eigentlich unter Qualität zu verstehen sei, ist schon häufig dargestellt worden, so dass ich hier nur die entscheidenden Zugänge zitiere, und diese auch nur in ihrer Bedeutung für soziale Arbeit und diakonische Dienstleistungen.

### *Begriffe und Verständnisse von Qualität*

„Ich mag Qualität“: Mit dieser Aussage eröffnete Martin Walter meist die Startveranstaltungen zum QM in seiner Organisation<sup>225</sup>, um die subjektiv bewertende Komponente des Qualitätsbegriffs zu betonen. Er wollte damit die Zuhörerinnen veranlassen, sich selbst danach zu fragen, was denn für sie selber Faktoren oder Merkmale für erlebte und auch als solche bewertete Qualität sind. Ein Qualitätserlebnis ist diesem Zugang zufolge vor allem eine sinnliche, oft intuitive Wahrnehmung, auch jenseits der „objektiv messbaren“ Produkt- oder Dienstleistungsqualität. Wo mehr als in sozialer Arbeit spielen denn subjektive Bewertungen eine Rolle, da es ja in personenbezogenen Dienstleistungen um nichts anderes geht als um die beteiligten Menschen als „Subjekte“?

Unter Bezugnahme auf die einfache lexikalische Bedeutung von „Qualität“ zur Kennzeichnung von „*Beschaffenheit, Güte, Wert*“<sup>226</sup> sprach Jürgen Gohde, Präsident des Diakonischen Werkes der EKD, von Qualität als der „*Güte einer Sache*“ und den sich aus dieser Begriffsverwendung ergebenden theologischen Implikationen: „Es gibt eine *besondere Qualität diakonischer Arbeit* unter dem Kreuz und in der Nachfolge Jesu. Sie lässt sich allerdings nicht additiv, sozusagen als ‚diakonische Extraleistung‘ verstehen, sondern vollzieht sich in der

---

<sup>222</sup> s. 5.3

<sup>223</sup> Ich verwende im Folgenden den Kundenbegriff wechselnd in der männlichen – i.d.R., wenn es um Organisationen als Kunden - oder weiblichen Form – i.d.R., wenn es um Personen geht.

<sup>224</sup> vgl. dazu Ulrich/Probst 1995, 27 ff. und Rüegg-Stürm 2002, 17-18

<sup>225</sup> Walter zitiert nach Friderich/Hanselmann 2004

<sup>226</sup> Meyer 1996, Brockhaus 1999

Gestaltung der Arbeit selbst. Das Bezogenbleiben auf die Würde des Einzelnen in seiner Schwäche, das Bemühen um eine dem Erbarmen verpflichtete Gesellschaft, die Perspektive der Hoffnung ist *Gütesiegel* diakonischer Arbeit. Denn in einer solchen Haltung den Menschen und der Welt gegenüber offenbart sich Gottes Güte<sup>227</sup>.

Hanns-Stephan Haas formulierte das Problem: „Die ungeklärte Definition der Qualität verweist auf das tiefer sitzende Problem der *Definitionsmacht*. Bekanntlich spitzt sich dieses Problem noch in den Arbeitsbereichen sozialer Arbeit zu, in denen eine Kundensouveränität gar nicht gegeben ist“<sup>228</sup>. Haas unternahm den Versuch, eine Unterscheidung der Ontologie für den Qualitätsbegriff fruchtbar zu machen, indem er darauf hinwies, dass man in der Ontologie „zwischen Substanz- und Relationsontologie“ unterscheide: „Die Qualität eines Stuhles kann ich etwa beschreiben, ohne genau anzugeben, mit welcher Einstellung oder Befindlichkeit der Produzent ihn hergestellt hat. Erst recht ist es irrelevant, die Beziehung zwischen dem Produzenten und dem möglichen Endverbraucher in den Qualitätserstellungsprozess mit einzubeziehen. Genau hier liegt aber ein fundamentaler Unterschied in der diakonischen Qualitätserbringung: *Die diakonische Qualitätsleistung ist wesentlich eine Relationsleistung*. Die diakonische Qualität ist nicht abstrahierbar von der Relationsebene.“ Solche Relationen bestehen zwischen Leistungserbringern und Leistungsempfängern ebenso wie zwischen den Mitarbeiterinnen der Diakonie. Aus dem Produktionsbereich abgeleitete QM – Konzepte müssen dahingehend ergänzt werden, sonst werden sie sich in der diakonischen Praxis als untauglich oder irreführend erweisen.

Und doch gibt es eine einigermaßen geklärte und anerkannte Definition des Qualitätsbegriffs. Das Verständnis von Qualität nach DIN EN ISO 9000 ist international und branchenübergreifend inzwischen weitgehend unumstritten, nach dem Qualität (vom lat. „qualitas“) nicht nur die Beschaffenheit - und weiter die Güte und den Wert - einer Sache beschreibt, sondern auch „den Grad, in dem Anforderungen erfüllt“ werden<sup>229</sup>. Gemeint sind die zuvor von „Anspruchsgruppen“ – also den „Kunden“, aber auch anderen Interessenten und dem Leistungserbringer selbst – vereinbarten und ausgehandelten Anforderungen, auf der Grundlage der Berücksichtigung der Erwartungen, Interessen und Ansprüche. „Qualität ist (also) die Beschaffenheit, (aber) gemessen an den Bedürfnissen und Erwartungen der Anspruchsgruppen“, schrieb Hans Dieter Seghezzi<sup>230</sup>. Somit ist Qualität, und was jeweils darunter verstanden wird, das *Ergebnis eines Verständigungsprozesses*, in dem die Erwartungen und Bedürfnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen als Qualitätsmerkmale der Produkte und Leistungen umgesetzt werden, und sich schließlich Ergebnisqualität am „Erfüllungsgrad“ dieser Anforderungen bemisst.

Produkte und Dienstleistungen zeichnen sich nach Hans Joachim Anscheit vor allem dann durch Qualität aus, wenn erstens *Verträge eingehalten* werden (Qualität als ausgehandelte Qualität) und zweitens *das Ist dem Soll entspricht*<sup>231</sup>. Qualität ist mindestens die Einhaltung der Qualitätsversprechen und Vereinbarungen, die beispielsweise im unterzeichneten Heimvertrag der Pflegeeinrichtung stehen.

---

<sup>227</sup> Gohde 2000 b, 6 ff.

<sup>228</sup> Haas in Diakonisches Werk der EKD 2000, 12 ff.

<sup>229</sup> DIN EN ISO 9000 : 2000, Kapitel 3.1.1

<sup>230</sup> Seghezzi 2003, 25

<sup>231</sup> Anscheit in Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kapitel 1.21

Als weiteren Hinweis zur Erörterung des Qualitätsbegriffs will ich anhand der geläufigen Systematik von Ansätzen zum Qualitätsbegriff nach Garvin<sup>232</sup> die hier genannten *fünf Kategorien für Qualität* diakoniespezifisch erläutern:

- *Transzendenter Ansatz*

Qualität wird hier verstanden als etwas Einzigartiges und Absolutes, aber doch wenigstens ganz Besonderes. Die Bezugsgröße wäre „*Außerordentlichkeit*“: Häufig als ästhetische Erfahrung oder in der Kunst verwendet, zeigt sich schon an diesem Beispiel, dass es auch hier um sehr subjektive Qualitätserlebnisse geht: Empfinge ich Mozarts „Requiem“ etwa als ein Geschenk der Musikgeschichte, trifft das keinesfalls den Geschmack aller anderen Menschen, die Mozart hören. Das Bemühen diakonischer Träger, in diesem Sinne „ganz besondere Qualitäten“ auch als „*Unic Selling Points*“ anzubieten und zu profilieren, geht in diesen Bereich. Ebenso ist die Anstrengung, der Kundin den „ganz besonderen Kick“ – mit Überraschungseffekten und unerwarteter „*bester Qualität*“ – zu bieten, eine gerade im Dienstleistungssektor weit verbreitete Strategie zur Kundengewinnung und –bindung. Die Kundin erwartet eine Leistung und bekommt mehr, als sie erwartet hat. Mit dem „*Zeitalter der Qualität*“ rückte in den letzten beiden Jahrzehnten zunehmend die Frage nach „*bester Qualität*“ in den Mittelpunkt, mindestens aber die Frage nach der „*besonderen Qualität*“ und der „*anderen Qualität*“. Dazu ein Beispiel: Die evangelische Kindertageseinrichtung XY in Bremen öffnet an den Abenden, an Samstag und Sonntag ihre Räumlichkeiten für Elterninitiativen, ehrenamtliche Workshop-Gruppen und zusätzliche Eltern-Kind-Aktivitäten, einschließlich Familienberatung im sozialen Brennpunkt. Fragen der Schlüssel- und Raumübergabe sind mit dem Hausmeister und dessen Dienstplan abgestimmt. Also: Erstens gibt es durchaus derartige Ansätze auch in Kirche und Diakonie. Und zweitens wird die „*transzendente*“ Qualität hier durchaus sehr konkret: Dies könnte ein Beispiel dafür sein, dass Beteiligte begeistert davon sind, was ihnen - vielleicht nur - Diakonie anbietet. Ein zugrunde liegendes diakonisches Werteprinzip könnte das der *Begegnung*, das der *Integration* oder das der *Teilhabe* sein.

- *Leistungs- / Produktbezogener Ansatz*

Danach ist Qualität das Niveau der vorhandenen, im Prinzip als messbar vorausgesetzten Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung. Qualität wird als präzise, messbare Größe angesehen, die ein objektives Merkmal darstellt. Qualitätsunterschiede werden als Differenzen von Eigenschaften definiert. Die Bezugsgröße wäre „*Messbarkeit*“. Es ist augenfällig, dass diese Qualitätsdefinition nur ein „*produktbezogener*“ Ansatz ist. Denn die Qualität sozialer Dienstleistungen als präzise, messbare Größe mit objektiven Merkmalen anzugeben, erscheint schwierig. Und doch sind mit Hilfe der Evaluationsinstrumente einige Möglichkeiten zur einigermaßen präzisen Formulierung von Messgrößen und Indikatoren zum Grad der Zielerreichung gegeben<sup>233</sup>. Qualität als „*Grad, in dem Anforderungen erfüllt werden*“, lässt sich also auch in Sozialarbeit und Diakonie nachweisen und bestätigen. Mindestens die mess- oder nachweisbare Ergebnisqualität bzgl. der Einhaltung gesetzlicher Anforderungen ist gemeint. Im Übrigen ist darauf hinzuweisen, dass in sämtlichen Dienstleistungsangeboten der Diakonie immer auch direkt Produktqualitäten - etwa von therapeutischen oder medizinischen Hilfsmitteln, der EDV-Ausstattung, des Büromaterials usw. - von Bedeutung sind. Auch sind etwa die Gebäudesubstanz und die Geländebeschaffenheit<sup>234</sup> für eine Einrichtung der Jugendhilfe ganz wichtige Komponenten, wenn es um die Möglichkeiten zur „*Schaffung pädagogischer Räume*“ geht. Ein solches Konzept „*Schaffung pädagogischer Räume*“ wiederum könnte grundlegend aus dem diakonischen Werteprinzip *Entfaltung der Persönlichkeit* abgeleitet sein.

- *Angebots- / Fertigungsbezogener Ansatz*

---

<sup>232</sup> Garvin nach Gerull 2000 a, 31; sowie Schreyer-Schubert/Hanselmann/Friz 2001, 16 ff.

<sup>233</sup> s. Kapitel 4 zum Zusammenhang von Leitbild, Qualitätszielen, Messgrößen und Indikatoren

<sup>234</sup> Welch herausragende Bedeutung diese Faktoren für eine Qualitätskultur der Diakonie besitzen, wird das Ergebnis der Untersuchung in 7.3.4 zeigen.

Hier ist Qualität die Erfüllung von Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung – so genannter Spezifikationen -, und zwar aus der Sicht des Herstellers oder Anbieters. Die Fehlervermeidung steht im Vordergrund. Gern wird der „Qualitätspapst“ Crosby zitiert mit dem Satz: „Do it right the first time!“<sup>235</sup>. Dieses Qualitätsverständnis liegt sicherlich nah beim produktbezogenen Ansatz, ergänzt aber um zusätzliche, vom Anbieter gewollte Spezifikationen, so dass die Qualität dann mehr ist als nur noch die Produktqualität, nämlich darüber hinaus die Erfüllung eben dieser Erwartungen und Spezifikationen. Die Bezugsgröße wäre „*Mustergültigkeit*“. Was am Beispiel einer Autofabrikation noch einigermaßen verständlich wird, stellt sich für soziale Arbeit wiederum als etwas schwieriger, aber durchaus erklärbar dar. Ein Autohersteller kann ohne Beachtung von Kundenwünschen an besonderen Spezifikationen seiner Modelle arbeiten, so dass er nach ganz eigenen Vorstellungen ein besonderes Fahrzeug „fertigt“. Nach dem fertigungsbezogenen Ansatz wäre dann die Qualität insbesondere das, was an diesen eigenen Vorstellungen und Spezifikationen erfolgreich umgesetzt wurde. Oder um noch einmal auf das Beispiel Wolfgang Amadeus Mozarts zurückzukommen: Dieser hat zwar auch einiges an Auftragskompositionen im Kundenauftrag komponiert, wie man weiß, und sich gelegentlich Kundenwünschen stilistisch angepasst. Viele seiner Werke jedoch sind auch ohne Rücksicht auf den Geschmack anderer entstanden, sozusagen als vom Produzenten (hier: Komponisten) selbst gewollte Spezifikationen (hier: kompositorische Verfeinerungen).

Bei diakonischen Dienstleistungen ist es schwer vorstellbar, dass ein Anbieter seine Leistungen ohne Orientierung an den Bedarfslagen betroffener Menschen etabliert, dass sich z.B. die Geschäftsführung einer Behindertenhilfeorganisation nur an eigenen Vorstellungen und Ideen orientiert, ohne nach den Bedürfnissen der Menschen mit Behinderungen zu fragen. Und doch ist dies in der Geschichte der Behindertenhilfe häufiger geschehen: In früheren Zeiten haben auch diakonische Führungspersönlichkeiten manchmal eher eigene „Denkmäler“ gebaut und gesetzt, als etwa nach den Möglichkeiten von *Teilhabe* und Notwendigkeiten von *Integration* zu fragen. Dies wäre dann ein Beispiel für ein „Hilfangebot“, das im Sinne des „fertigungsbezogenen“ Ansatzes die Erwartungen, Vorstellungen und Spezifikationen des Anbieters erfüllt, aber Menschen mit Behinderungen räumlich segregiert und damit ihre Ausgrenzung noch verstärkt. So bleibt für die Entwicklung und Weiterentwicklung diakonischer Angebote ein wertvolles Prüfkriterium die Frage, inwiefern sie die Ziele der Organisation mit den Bedarfslagen und Erwartungen der „Kundinnen“ verbinden.

• *Kundenbezogener (anwender-, verbraucherbezogener) Ansatz*

Wieder ist hier Qualität die Erfüllung von Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung, nur aus der Sicht der Verbraucherin, Kundin oder Betroffenen. Das Niveau der Bedürfnisbefriedigung steht im Vordergrund. Die Kundin gibt vor und beurteilt, was Qualität ist. Die Messung der Qualität erfolgt unter Einbezug seiner subjektiven Kriterien. Die Bezugsgröße wäre „*Besttauglichkeit*“. Am Beispiel einer Autobahnraststätte zeigt sich schnell die herausragende Bedeutung dieses Qualitätsverständnisses: Ohne kundenbezogene Serviceleistungen und ohne Kenntnis und Berücksichtigung der Kundenwünsche könnte diese Raststätte im Wettbewerb nicht bestehen. So ist es kein Wunder, dass gerade im Dienstleistungssektor kundenbezogene Qualitätsmerkmale im Zentrum des Qualitätsmanagements stehen. Die oben zitierte einfache Definition der ISO für Qualität trifft hier immer direkt zu. Kundenbefragungen und Leistungsbewertungen durch Kundinnen werden zwingend nötig. Kundenorientierung, Kundengerechtigkeit und Kundenzufriedenheit haben den zentralen Stellenwert. Auch für Einrichtungen der Sozialarbeit und der Diakonie ist dieses Qualitätsverständnis als einer der Dreh- und Angelpunkte unverzichtbar und nicht wegzudenken. Gerade wegen der Besonderheit personenbezogener Angebote - dass sie eben wesentlich „Relationsleistungen“ und die Betroffenen i.d.R. „Co-Produzentinnen“ der Leistungen sind – machen auch hier die „Kunden“-Erwartungen und deren Erfüllungsgrad zu einem erheblichen Anteil die Qualität der Arbeit aus. Unvorstellbar eine Diakonie, bei der der betroffene Mensch *nicht* im Mittelpunkt steht. Daher ist die Aussage: „Der Mensch steht im Mittelpunkt“, in diakonischen Leitbildern überflüssig. Für Daimler-Chrysler könnte sie vielleicht noch einen besonderen Akzent setzen, für den diakonischen Auftrag jedoch nicht mehr. Von einem der diakonischen Wertepinzipien, hier z.B. *Würde und*

---

<sup>235</sup> Crosby 1979

*Normalität*, ausgehend, wäre dagegen für Diakonie deutlich herauszustellen, was die diakonische Einrichtung an ganz besonderen Leistungen anbietet, - als die institutionelle Antwort auf das, was betroffene Menschen *für sich* unter „Würde und Normalität“ verstehen und davon ausgehend vom Anbieter erwarten.

An dieser Stelle wird meist gefragt, in welchem Umfang die Klientinnen, Empfängerinnen und „Kundinnen“ sozialer Leistungen als *souveräne „Kundinnen“* ihre Erwartungen überhaupt mündig einbringen können. Meine Behauptung zu dieser grundlegenden Frage ist, dass im Rechts- und Sozialsystem Deutschlands heute erfreulicherweise den weniger sprachfähigen „Kundinnen“ sozialer Arbeit i.d.R. (wenngleich nicht immer) Personen zur Seite stehen, die deren Erwartungen und Interessen ggf. sehr wohl durchsetzen können (z.B. Betreuungsverhältnisse, Angehörigen- oder Betroffenenbeiräte, Erziehungsberechtigte usw.). Danach ist es nicht mehr richtig, den Empfängern sozialer Dienstleistungen einen „Kunden-Status“ oder wesentliche „Kunden-Merkmale“ abzusprechen. Auch der Hinweis, dass eine „Kundin“ zahlungsfähig sein müsse, viele „Hilfempfänger“ aber genau das nicht seien, trifft nicht den Kern der Sache: Denn für die Bezahlung sozialer Dienstleistungen werden meist *subsidiär* oder anteilig anderweitige Mittel eingesetzt. Und es ist augenfällig, dass etwa die öffentliche Jugendhilfe – völlig zu Recht, und letztlich nach dem Gesetz im Auftrag des betroffenen Kindes oder Jugendlichen bzw. seiner Sorgeberechtigten – den Mitteleinsatz, den Verlauf und Erfolg einer Jugendhilfemaßnahme und in diesem Zusammenhang die Qualitäten und Leistungen der diakonischen Einrichtung prüft. Sicherlich bleibt der Kundenbegriff für soziale Arbeit gleichwohl zu Recht umstritten, weil er nahe legt, Dienstleistungsempfänger vor allem als ökonomische Subjekte zu betrachten.

- *Wertebezogener Ansatz*

Danach ist Qualität eine bestimmte Leistung zu einem akzeptierten Preis, betrifft also ein bestimmtes Preis- / Leistungsverhältnis. Die Bezugsgröße wäre „*Preiswürdigkeit*“. Die Bedeutung auch dieses Ansatzes ist nicht zu unterschätzen, wird aber in der sozialen Arbeit sehr wohl oft nicht gesehen. Was für die Produktqualität in einem Modekaufhaus noch ohne Weiteres akzeptiert wird - wenn man sich als Kundin über einzelne Preisschilder ärgert, über andere freut -, stellt sich für Fragen von Kostenverhandlungen und Kostenvereinbarungen sozialer Träger als erheblich problematischer heraus. So gilt nach meiner Einschätzung für soziale Dienstleister heute *beides*, wenn es um den wertbezogenen Ansatz von Qualität geht:

*Zum einen* findet seit einigen Jahren der Umbau vom Sozialstaat zum Sozialmarkt statt. Arme, schwache und benachteiligte Menschen werden in einem wettbewerbsorientierten System tendenziell ausgegrenzt. Ein christliches und humanistisches Menschenbild tritt als Grundlage und Leitbild des Sozialstaates immer mehr in den Hintergrund der politischen Willensbildung. Vergessen scheint zu sein, wie sehr sich die Gründer der Bundesrepublik und Verfasser des Grundgesetzes parteienübergreifend nach dem Ende des Faschismus in Deutschland durchgängig von diesem Menschenbild leiten ließen. Die Finanzierung vieler etablierter sozialer Dienste, Hilfen und Einrichtungen ist bereits radikal gekürzt, gefährdet oder brüchig geworden. Die Prioritätendiskussion über Verzichtbarkeit und Unverzichtbarkeit sozialer Leistungen ist überall im Gange.

*Zum anderen* muss daran erinnert werden, dass sich die deutsche Gesellschaft noch immer in der reichsten Epoche ihrer Geschichte befindet und mit ihr zu weiten Teilen auch die sozialen Dienstleister. So ist der Skandal sozialer Einschnitte, die häufig die Schwächsten der Schwachen treffen, gerade von Diakonie anwaltschaftlich und öffentlich zu brandmarken. Gleichzeitig gibt es trotzdem noch Einrichtungen der Jugendhilfe und anderer diakonischer Träger, deren Pflegesätze erheblich höher liegen als noch vor zwölf Jahren. Also muss trotz des Unbehagens im Umgang mit dieser Situation auch sachlich danach gefragt werden, *wo gespart werden kann, ohne Qualität einzubüßen*. Veränderte Formen von Kreativität, Flexibilität, Einfallsreichtum und Unternehmer- und Unternehmungsgeist – quer durch die Ebenen der diakonischen Einrichtungen – sind von Neuem gefragt, um Einbußen womöglich aufzufangen oder auszugleichen. Der wertbezogene Qualitätsbegriff zwingt Entscheidungsträger in Kirche und Diakonie unausweichlich in eine interne Prioritäten-

diskussion. Am Beispiel der diakonischen Bezirksstellen – der kirchlich allgemeinen Sozialarbeit –, deren Hilfs- und Beratungsangebote sich niederschwellig und sozialräumlich integriert i.d.R. an Schwächste und Ärmste richten, zeigt sich, dass kirchliche Entscheidungsträger auf Dekanats- und Sprengelzebene mit ihrem „diakonischen Gewissen“ auf dem Prüfstand stehen, wenn es um die Bereitstellung kirchlicher Eigenmittel oder deren Verwendung für Gemeindehäuser oder Kirchenglocken geht.

Mit diesem sozial- und diakonienpolitischen Exkurs beende ich die Annäherungen an den Qualitätsbegriff. Sie unterstreichen die Notwendigkeit, sich über dessen Verwendung stets zu verständigen. Kein Zufall ist es, dass in QM – Systemen diakonische Träger in aller Regel die Aspekte „Diakonischer Auftrag – Kundenorientierung – Mitarbeiterorientierung – Wirtschaftlichkeit“ bei der Formulierung der Qualitätspolitik und Qualitätsziele berücksichtigen<sup>236</sup>. Sie beziehen damit auch mehrere Facetten eines Qualitätsverständnisses nach Garvins Kriterien ein.

### *Die Geschichte der Qualität in Kürze*

„Qualität“ ist ein sehr alter Begriff. Schon für Aristoteles war Qualität eine der grundlegenden Kategorien. Auch bezog sich Qualität schon seit jeher sowohl auf objektive Merkmale wie auch auf subjektive, menschliche Wahrnehmungen<sup>237</sup>. Es ging einerseits schon immer um „harte“, messbare Zahlen, Daten, Fakten, andererseits um „weiche“ Annäherungswerte an Qualitätsmerkmale von Produkten und Leistungen, die durch menschliche Wahrnehmungen geprägt sind und im besten Fall als Ergebnis von Aushandlungsprozessen und als Zielvereinbarungen auf Zeit Gültigkeit als „definierte“ Qualität gewinnen. Mit der Einführung der sozialen Pflegeversicherung 1995/1996, mit den Bestimmungen des § 93 BSHG und der später folgenden Novellierung des KJHG in § 78 ff. manifestierte sich in der Bundesrepublik der politische und gesellschaftliche Wille, die Qualitäten auch sozialer Dienstleister auf den Prüfstand zu stellen und zugleich durch die Verpflichtung auf „Maßnahmen zur Qualitätssicherung“<sup>238</sup> Instrumente des Qualitätsmanagements für die stetige *Verbesserung* der Dienstleistungsqualität nutzbar zu machen. Europa- und weltweit waren längst Konzepte und Instrumente zur systematischen Qualitätsentwicklung und –sicherung entwickelt worden. So ging es etwa beim Konzept der *Quality Assurance* in Großbritannien um die *Zusicherung* bestimmter Qualitätsstandards von Leistungen des Staates und öffentlicher Verwaltungen den Bürgerinnen gegenüber. *Zusicherung* meinte mehr, als die fehlerhafte deutsche Übersetzung „Sicherung“ vermuten lässt, nämlich eben die *Gewährleistung* von Leistungs- und Produktqualität. Der internationale Wettlauf um *Best Practice* von Wirtschaftsunternehmen der drei rivalisierenden Weltmärkte Nordamerika, Japan und Europa führte zur Etablierung der *Quality Awards* (Deming-Preis schon 1951 in Japan; Malcolm Baldrige Award erst 1987 in den USA; European Quality Award dann 1991 in Europa).

Von besonderer Bedeutung für die Entdeckung des „Qualitätszeitalters“ war die Entwicklung der heute weltweit gültigen Normenreihe der ISO 9000: Ausgangspunkt waren anfangs zunehmende Forderungen großer Kunden gegenüber ihren Lieferanten bezüglich der Ausgestaltung von deren Qualitätssystemen, sozusagen um sicherzustellen, dass man „auch das bekommt, was man bestellt hat“. Mit der voranschreitenden Globalisierung der Märkte ging es dann schließlich um nichts Geringeres als um die *weltweite Festlegung einheitlich formulierter Anforderungen an Qualitätssysteme*. Das leistete die International Organization for Standardization (ISO) erstmals 1987 mit der Folge des ersten weltweiten „Zertifizierungsbooms“. Auftragsvergaben waren von nun an vielfach an den Zertifizierungsnachweis gebunden.

---

<sup>236</sup> vgl. 4.2 Leitbild und Qualitätsziele der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart

<sup>237</sup> Wunderer/Gerik/Hauser 1997, 1

<sup>238</sup> SGB XI - § 80 Abs.2 zit. nach Wiesner 1995

Die EU – Kommission war es, die in ihren rechtsverbindlichen Festlegungen zu Sicherheit, Umweltschutz und Schonung der Ressourcen den Nachweis funktionierender Qualitätssicherungssysteme verlangte, was endgültig zum europaweiten Durchbruch der ISO-Normenreihe führte. Die ISO-Normenreihe hat seither drei Revisionen erfahren, die letzte im Jahr 2000, und bleibt – mindestens als Ergänzung zu branchenspezifischen Qualitätsmodellen – unverzichtbares Kernstück der meisten QM – Systeme, die wir heute kennen.

Im europäischen Gesundheitswesen fand das vergleichsweise einfach strukturierte Modell der *Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität* Befürworter und Akzeptanz, und konnte sich auch in fast allen Branchen und Feldern als eine Art Mindestnorm durchsetzen, nach dem Prinzip: Von Qualität kann nur die Rede sein, wenn wenigstens die entscheidenden qualitätsrelevanten Faktoren Strukturen, Prozesse und Ergebnisse beschrieben und überprüfbar gemacht worden sind. Dieses Modell der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität (nach Donabedian) fand – ebenso wie das Modell der ISO 9000 ff. zu Qualitätsdarlegung und – verbesserung und das Modell der European Foundation for Quality Management, kurz EFQM – Einzug in das Sozial- und Gesundheitswesen, auch in Deutschland. Zeitgleich begann das Rennen um die schnellst- und bestmögliche Entwicklung feld- und branchenspezifischer tauglicher QM – Ansätze unter Hinweis darauf, dass die genannten internationalen Modelle von der Realität in sozialen Einrichtungen zunächst doch sehr weit entfernt schienen. Selbstverständlich war die kritiklose Übernahme von QM-Konzepten aus dem Profitbereich problematisch, bot aber auch manch neue Chance, unter anderem die, Qualitäten sozialer Arbeit systematischer zu erfassen, darzustellen und zu verbessern. Heute lässt sich sagen, dass die internationalen Instrumente für soziale Arbeit einigermaßen tauglich übersetzt werden konnten. Andererseits gibt es kaum noch feldspezifische Ansätze, die sich nicht an eines der internationalen Modelle anlehnen. So kommt es, dass manche fragen: Warum nicht gleich mit internationalen Kategorien denken und arbeiten?

*Wie Qualität zur Aufgabe wurde:* Ein erster Blick in die Geschichte des Qualitätsbegriffs erweist sich auch für soziale Kontexte als aufschlussreich<sup>239</sup>: Schon im Altertum (Pyramiden in Ägypten) gab es vorgeschriebene Messverfahren zur Sicherung der Produktqualität. Auch das mittelalterliche Zünfte-System mit Normen, Meistern und Gesellen wird gern zitiert. Denn das beinhaltete so etwas wie Selbst- und Fremdkontrolle: in Handwerksbetrieben eine Selbstkontrolle und einen beruflichen Ehrenkodex der Gesellen sowie eine Kontrolle des Meisters. Im Zunftsystem bewirkte die Bewirtschaftung der Qualität über fachliche Eignungskriterien eine strenge Personalselektion. Bekanntermaßen führte zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Taylorismus zur Trennung der zuvor ungeteilten Verantwortung für Kosten, Zeit und Qualität. Die *Kontrolle* der Qualität rückte in den Vordergrund. Nichts anderes fand durch die Ausdifferenzierung auch in sozialen Einrichtungen durch subsidiäre Übernahme immer neuer gesellschaftlicher Aufgaben statt: Die Organisationsstrukturen wurden umfassender, aufwändiger und arbeitsteiliger. Dies machte Kontrolle erst recht nötig, und zugleich schwieriger. Die *Rückverfolgbarkeit sozialer Dienstleistungen* wurde um so komplizierter, je arbeitsintensiver und arbeitsteiliger die Leistungen erbracht worden waren. Jedoch: Noch fragte kaum jemand nach externer Kontrolle bzgl. der Qualität für die betroffenen Menschen, auch nicht nach Selbstbewertungen oder Leistungsvergleich mit Wettbewerbern oder Partnern. Gerade in den sozialen und staatlich verantworteten Bereichen wurde der Ruf nach Qualitätskontrollen erst sehr viel später laut. Denn man konnte – glaubte man – nicht von „echten“ Kundenbeziehungen sprechen. Die „Kundinnen“ galten ja noch bis vor kurzem in erster Linie als Hilfeempfänger, denen Gutes getan wird.

---

<sup>239</sup> Seghezzi 2003, 9 ff.; Gerull 2000 a, Kapitel 1.2.2; Starke 2000, Kapitel 1.2

*Fehler und Fehlentwicklungen früh erkennen und gegensteuern:* Historisch hat die internationale Entwicklung des Qualitätsmanagements einen entscheidenden Umschlagpunkt: Über die Erkenntnis, dass Zwischenprüfungen womöglich die Auslieferung eines ungeeigneten Produkts schon in der Entstehung verhindern und zu immensen Ersparnissen von Folgekosten zur späteren Fehlerbehebung führen könnten, entwickelten sich spätestens ab 1970 in den konkurrierenden Weltmärkten Modelle und Konzepte zum „Managen von Qualität“. Deming, der Schöpfer des wegen seiner Einfachheit und Schlüssigkeit so berühmten „Deming-Kreises“ („Plan, Do, Check, Act“), wirkte in Japan. Die Einführung von Zwischenkontrollen könnte evtl. sogar eine aufwändige Endkontrolle ganz überflüssig machen; auch führe jede frühzeitige Zwischenprüfung zu rechtzeitigen Vorschlägen für Qualitätsverbesserungen im Prozess der Produktion. Prägend wurde somit ab den 70er Jahren von Japan ausgehend erstens ein neues umfassendes Verständnis von Qualitätsmanagement als unternehmensweiter Aufgabe; die Steuerungsmöglichkeit sei dort zu verankern und zu vertreten ist, wo die Letztverantwortung für Qualität liegt: bei der Geschäfts- oder Unternehmensleitung. Qualität sei keine zu delegierende Aufgabe. Als zweites Prinzip setzte sich ausgehend vom „Kaizen“ der Gedanke der ständigen Verbesserung durch, und ihm folgend Konzepte breiter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen, und manchmal sogar mancher Kundengruppierungen. Das Verständnis von Führungsteams in Vorbildfunktion, und darüber hinaus die Vorstellung von Mitarbeitenden als „Mit-Unternehmerinnen“<sup>240</sup>, wurde im Qualitätsmanagement seitdem pragmatisch und systematisch vorangetrieben. Qualitätszirkel erarbeiten betriebliche Verbesserungsvorschläge. Kundenreklamationen werden zur innovationsfördernden Ideenbörse gewendet. Als Leitkonzept galten seither vor allem das Konzept der *Kundenorientierung* (der rote Faden der ISO-Normen) und der *Ergebnisorientierung*, vor allem durch Kriterienbildung zu Strategie, Führung und Mitarbeiterorientierung (als Kernstücke des EFQM).

*Zurückhaltende Reaktionen im Sozialbereich auf QM-Anforderungen:* Der zunächst defensive Reflex vieler Verantwortlicher im Sozial- und Gesundheitswesen auf diese Entwicklung scheint aus heutiger Sicht verständlich, war aber doch kurzsichtig: Wir haben gerade in personenbezogenen Dienstleistungen schon immer Qualität gemacht, hieß es da, gefolgt von Verweisen auf Konzeptionen, Broschüren, Selbstdarstellungen, hie und da einem Leitbild, aus dem sich bei gutem Willen durchaus Ziele und handlungsleitende Maßstäbe ableiten ließen. Und „messbar“ oder nachweisbar seien die Qualitäten nicht, denn soziale Arbeit spiele sich eher in systemisch-zirkulären Wechselwirkungen ab. Von manchen zu spät erkannt wurde das zunehmende öffentliche Interesse daran, was hinter zuvor meist geschlossenen Mauern eigentlich mit abhängigen, hilfe- oder pflegebedürftigen Menschen geschieht. Auch die Einmischung von Angehörigen, Eltern, Interessenvertretungen der Betroffenen nahm zu. In den letzten Jahren wurde der Ruf nach einem Mehr an wirksamem *Verbraucherschutz* immer lauter. Die Stärkung der Verbraucherrechte soll zum einen dem potenziellen Missbrauch in Abhängigkeitsbeziehungen entgegenwirken, und – was genauso wichtig ist – die *Mitwirkung Betroffener* bei allen sie betreffenden Regelungen und ihren Einfluss auf ihr Lebensumfeld und ihre Lebensgestaltung, z.B. auch im Heim, sichern<sup>241</sup>. In der Jugendhilfe wurde eine der spannendsten pädagogischen Herausforderungen für die Einrichtungen zur Nagelprobe, nämlich die Umsetzung von „Teilhabe“, Beteiligung und *Partizipation* der jungen Leute als Co-Produzentinnen desacherziehungserfolgs (§ 8 SGB VIII – KJHG), ohne deren „Eigenleistungen“ Entwicklung gar nicht gelingen kann.

---

<sup>240</sup> Hilb 2003, 28 ff.

<sup>241</sup> Langerhans 2001, 95

*Sozialarbeit als öffentliches Skandalon – das Prinzip „Transparenz“:* Zweifellos hatten in Teilen der Öffentlichkeit die Zweifel an der Kompetenz mancher professioneller Hilfebringer zugenommen. *Transparenz* wurde verstärkt gefordert. Die Frage nach der zweckgerechten und effizienten *Verwendung öffentlicher Mittel* durch soziale Dienstleister wurde zudem zum Dauerthema. Diesem Druck konnten sich Träger spätestens seit der Novellierung der Sozialgesetzbücher nicht länger entziehen. Skandalöse Zustände in Pflegeheimen oder Krankenhäusern, Übergriffe von Personal im Behindertenheim, fahrlässiges Verwaltungshandeln des Jugendamtes mit Todesfolge, vorgeworfene „Kumpanei“ von öffentlicher und freier Jugendhilfe usw. füllten bundesweit zunehmend die Zeitungen und Sender. Soziale Organisationen, angetreten mit Menschen für Menschen, fanden sich regelmäßig auf der Anklagebank wieder. Dies war und ist die eine Seite der geforderten Transparenz.

*Intrinsische Motivation zu Niveauverbesserungen:* Eine andere Seite stellte die ernsthafte Bemühung vieler engagierter Mitarbeiterinnen im sozialen Feld dar, aus der Mitte der Organisation heraus, gemeinsam mit anderen, Instrumente zu einer ständigen Erneuerung des Unternehmens beizutragen: Angetreten oft unter der Überschrift „*Qualität durch Transparenz*“ (nach innen), mit Leitbildern und –ideen, mit Verankerung im Auftrag und Dienst für Klientinnen und „Kundinnen“, mit Mut und Commitment, aus eigener Kraft und in der Regel kooperativ in Teams. Ohne die Wertschätzung dieser Potenziale, die bereits immer die Innovationsfähigkeit von Unternehmen samt Qualität und Leistungserweiterung ermöglicht haben, lässt sich die flächendeckende Bewegung des Qualitätsmanagements in sozialen Einrichtungen nicht verstehen. Was blieb, war die Suche nach den geeigneten Verfahren, und die Chance, die Qualitätsfrage in den Kontext von Profilierung, Abhebungsmerkmalen und Leitbildumsetzung zu stellen. Für die Diakonie hat dies Jürgen Gohde so formuliert: „Die Herausforderung liegt in der Qualität diakonischer und sozialer Arbeit. *Es geht um das, was dem Leben dient*‘. Ich könnte auch sagen, was die Ehrfurcht vor dem Leben fördert. Es geht um die Respektierung der Würde des Einzelnen. Es geht um Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit, (...) um Verlässlichkeit, (...) um die Verantwortung für schutz- und pflegebedürftige Menschen, es geht um Offenheit und Flexibilisierung“<sup>242</sup>. Er folgerte, dass diese *Kriterien* an alle Formen diakonischer und sozialer Arbeit anzulegen seien. Jürgen Gohde verband also die Frage und Diskussion um Qualität in der Diakonie direkt mit den zentralen diakonischen Werteprinzipien.

„*Was dem Leben dient*“: Diese Formulierung könnte ein Leitsatz, eine Art Präambel für ein Leitbild oder auch ein QM – Projekt, sein. Das „Leitbild Diakonie“ trägt in diesem Sinne auch den Untertitel „Damit Leben gelingt!“. Wie am Beispiel der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart in Kapitel 4 gezeigt, müsste diese diakonische Grundorientierung jedoch weiter differenziert und bis zur Ebene operationalisierbarer Ziele durchdekliniert werden. Denn was es für Diakonie heißt, dem „Leben zu dienen“ – oder erst recht in der steileren, und fragwürdigeren Formulierung, was es heißt, „damit Leben gelingt“ –, erschließt sich durch eine solche Leitbildaussage für Betroffene, Interessierte und Partner noch keinesfalls. Jürgen Gohde gab selbst wertvolle Hinweise („Es geht um Dauerhaftigkeit, Verlässlichkeit, Verantwortung ...“). Auch diese Werteprinzipien müssten für die Einrichtung vor Ort als Rahmen- und Ergebnisziele Gestalt annehmen, damit sichtbar und spürbar wird, was das etwa in einer Werkstatt für behinderte Menschen heißt.

---

<sup>242</sup> Gohde 2000 a, 15

## 5.2 Zugänge aus der Praxis sozialer Arbeit und „Systemprinzipien“ sozialen Qualitätsmanagements

---

Den ersten zurückhaltenden Reaktionen in weiten Teilen des Sozialbereichs auf QM – Anforderungen folgten rasch vielfältige Initiativen in allen Feldern der Sozialarbeit und Diakonie. Die einen erkannten begeistert die Möglichkeit, im Zuge des Qualitätsmanagements Ziele und Interessen durchzusetzen, für die sie bereits lange und vergeblich gekämpft hatten. Die anderen folgten spätestens unter dem Eindruck der gesetzlichen Anforderungen, erst weniger begeistert, aber zunehmend aufgeschlossen. Allen gemeinsam ging es darum, die für ihr jeweiliges Feld tauglichen QM – Instrumente zu finden oder erst zu entwickeln. Auch war die QM – Entwicklung der letzten 15 Jahre ein Wettbewerb am Markt, in dem es nicht in jedem Fall um bestmögliche Konzepte ging, sondern oft nur um Marketingvorteile und Werbestrategien. Heute lässt sich rückblickend genauer analysieren, welche Konzepte und Instrumente von der Fülle schnell veröffentlichter Ansätze als nützlich und zukunfts-tauglich übrig geblieben sind. Es sind in jedem Fall die wirklich *systematischen* Konzepte – international branchenübergreifende und/oder feldspezifische -, die den in Kapitel 5.3 dargestellten Kriterien entsprechen, die den Weg in die Zukunft eines sozialen Qualitätsmanagements weisen. Alle angesprochenen Konzepte nehmen für sich in Anspruch, nicht nur System, sondern auch Kultur bildend zu sein.

Als Zugänge aus der Praxis sozialer Arbeit will ich hier schlaglichtartig auf einige der wichtigsten QM – Erfahrungen und – Konzepte und deren Stellenwert für ausgewählte Felder diakonischer Arbeit aufmerksam machen. Dabei werde ich am Ende der Teilkapitel jeweils auf einige besonders kennzeichnende *Kernprinzipien der Qualitätsansätze* („Systemprinzipien“) hinweisen. Es handelt sich dabei um *grundsätzliche Ziele*, aber mehr noch: Um „Gesetze“ für ein *systematisches Qualitätsmanagement*, die die Systeme und Wirklichkeiten in sozialen Organisationen beeinflussen, gestalten, durchdringen und prägen. Sie können, müssen aber nicht identisch sein mit den in Kapitel 5.3 aufgeführten „Grundsätzen des QM“ nach ISO und EFQM. Denn dort geht es um den grundsätzlichen Bezugsrahmen aus der Perspektive internationalen Qualitätsmanagements. Dagegen geht es hier um die eigenen Perspektiven betroffener sozialer und diakonischer Unternehmen in Deutschland, die QM – Systeme aufgebaut haben und für ihren sozialen und/oder diakonischen Auftrag nutzen.

1. *Qualitätsentwicklung durch Evaluation*: Schon ab dem Jahr 1990 bemühten sich Maja Heiner, Marianne Meinhold und Hiltrud von Spiegel, die Stärken der Evaluationsforschung für soziale Arbeit nutzbar zu machen. Trotz einer anfänglichen, gehörigen Portion Skepsis der Evaluationsforscherinnen den neueren QM-Ansätzen gegenüber stellten sie ihre Befunde und Erkenntnisse zunehmend in den Kontext „Evaluation und Qualitätsentwicklung“. Die These war: „Wenn Qualitätssicherung Qualität nicht verhindern soll“<sup>243</sup> ist ein QM nicht auf Qualitätssicherung und –kontrolle zu verengen, kommt neben der „Sicherung“ gleichfalls der „Entwicklung“ von Qualität(en) größte Bedeutung zu, und seien die Methoden der Evaluationsforschung als Instrumente der Qualitätsentwicklung zu nutzen. Als gemeinsamer Denkansatz von Evaluation und Qualitätsmanagement konnte festgestellt werden, dass zu Recht von den Anbietern der (teuren) Humanleistungen doch mindestens zu erwarten sei, „dass sie darlegen, was sie denn so treiben und was sich *dabei (nicht ‚dadurch‘)* verändert“. Maja Heiner kam u.a. zu dem bedenkenswerten Schluss, dass es in jedem Fall „fatal wäre, unter dem derzeitigen Kostendruck *nur noch* kundenorientiert und produktorientiert zu denken, ohne produktionsorientiert zu untersuchen, was beim Qualitätsmanagement von

---

<sup>243</sup> Heiner in Merchel/Schrappner 1996, 210-230

Humandienstleistungen zu beachten ist, wenn man Qualität sicherstellen will<sup>244</sup>. Evaluationsprojekte, die mit oft hohem Aufwand auch in vielen diakonischen Einrichtungen in den Folgejahren durchgeführt wurden, zielten stets auf das Auswerten, Bewerten und somit auch auf ein Empfehlen, Beraten und Unterstützen in der Entscheidungsfindung. Besondere Bedeutung gewannen schließlich auch Projekte der *Selbstevaluation*, in denen Mitarbeiterinnen als Expertinnen ihrer Arbeit in eigener Sache solche Bewertungen durchführten, indem sie sich vor allem über die Qualitätsziele und Indikatoren zur Zielerreichung verständigten<sup>245</sup>. Mit der systematischen Ableitung von Zielen und Indikatoren als Bezugssystem und Voraussetzung einer „Bewertung“ der Leistungen sozialer Arbeit leistet die Evaluationsforschung seither wertvolle Beiträge zur Qualitätsentwicklung, und stellt – methodisch ganz in der Nähe systematischer Zielentwicklung nach dem Sozialmanagement-Konzept angesiedelt – entsprechendes, unverzichtbares Handwerkszeug für die Praxis bereit<sup>246</sup>. Mindestens zwei grundsätzliche Ziele und Kernprinzipien für die Gestaltung von Qualitätssystemen wurden wirksam und bleiben es weiterhin:

- *Ziel- und Ergebnisorientierung:*

Bewertbare Leistungen in Konzeption, Struktur, Prozess und Ergebnis messen sich an der Kongruenz von Absicht und tatsächlich Erreichtem.

- *Transparenz:*

Mit dem Instrumentarium der Evaluationsforschung war stets angestrebt, ein höheres Maß an Transparenz, Verständlichkeit und Durchschaubarkeit in die Leistungen sozialer Organisationen zu bringen, um überhaupt Kriterien für die qualitative Beurteilung von Leistungen und Erfolg entwickeln zu können. „Transparenz“ wurde für viele Qualitätsentwicklungsprozesse zum Leitprinzip und zur Überschrift. Erst später wurde manchem klar, dass die Kehrseite der Transparenz immer auch die Möglichkeit der Kontrolle ist. Somit verklang oft der angenehme Klang dieses Begriffs.

2. *Qualitätsmanagement in Orientierung an den ISO-Normen:* Als Pionier eines Qualitätsmanagements für Sozialarbeit und Diakonie setzte schon früh Hans-Joachim Anscheit<sup>247</sup> den Bezugsrahmen der ISO-Normen für die Qualitätsanstrengungen sozialer Organisationen ein und führte diakonische Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe (Samariterstiftung Nürtingen) Mitte der 90er Jahre zur Zertifizierung. Zwar war der Nutzen der Zertifizierung nach ISO 9001 für soziale Einrichtungen durchaus umstritten – und ist dies bis heute –; es gelang ihm aber gemeinsam mit der Diakonischen Akademie Deutschland in dieser Zeit die einigermaßen taugliche Übersetzung der textlich eher spröden internationalen Anforderungen für den Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens<sup>248</sup>. Heute stellen viele soziale Organisationen ihr QM – System entweder auf der Grundlage der ISO dar, oder aber unter Bezugnahme auf die dort zusammengestellten Anforderungen. Wieder andere weisen sich gern als „ISO-Gegner“ aus, zitieren aber häufig umfangreich und ohne Quellenangabe Teile der Normen. Für diakonische Einrichtungen hat besonders die ISO 9004 zu Qualitäts- und Leistungsverbesserungen große Bedeutung erlangt, auf deren Grundlage viele Einrichtungen ihr QM – System etabliert haben, ohne gleichzeitig die Zertifizierung anzustreben. Prinzipien dieser QM – Systeme waren und sind vor allem:

---

<sup>244</sup> Heiner 1996, 21 und 30

<sup>245</sup> Spiegel 2000, 147 ff.

<sup>246</sup> dazu u.a. Beywl/Schepp-Winter 1999

<sup>247</sup> Anscheit in Bläsing/Friderich 1997, 181 ff.

<sup>248</sup> Räbel-Guß u.a. in Diakonische Akademie Deutschland 2004

- *Kundengerechtigkeit:*

„Dem Kunden gerecht zu werden“, wurde auch für soziale Arbeit zur Maxime. Kundenorientierung schlechthin hat Einzug in das soziale Geschehen gefunden. „Wer ist der Kunde Nummer Eins?“, oder: „Wie viele Kunden haben wir?“, sind keine einfachen Fragen, und spitzen die Fragestellung für diakonische und andere soziale Dienstleister wieder zu in Richtung auf die *Kenntnis der Bedarfslagen, Bedürfnisse und Erwartungen* betroffener Menschen, aber auch anderer „Kunden“ und Interessenpartner, z.B. Angehöriger, Partner, kooperierender Institutionen, Geldgeber, Behörden.

- *Verlässlichkeit:*

Qualität ist in erster Linie, dass eine bekommt, was ihr versprochen wurde. Das mag einfach oder gar banal klingen: Für soziale Dienstleistungsunternehmen wird dieser Gesichtspunkt von neuem in den Mittelpunkt gestellt. Denn gerade weil die Kundenbeziehungen sich nicht an den einfachen Maßstäben von „Profitgeschäften“ messen lassen, und die „Kundinnen“ sozialer Arbeit meist Angewiesene und Abhängige sind, gewinnt die Frage nach deren „Kundenstatus“ höchste Bedeutung: Gerade für „Kundinnen“, die in gewisser Weise unterlegen oder gar ausgeliefert sind, hat das Eintreten für Kundenansprüche, -erwartungen und –rechte zum Teil existenzielle Bedeutung.

- *Wertschöpfung durch Wertschätzung:*

Spricht man im Profitbereich von „Wertschöpfungsketten“, die in den Prozessen der Produktion oder Dienstleistungserbringung bestehen, ist der Slogan „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ im sozialen Bereich rasch zu einer beliebten Formel geworden. Tatsächlich handelt es sich dabei um mehr als einen Slogan oder eine Formel, vielmehr um ein weiteres Kernprinzip des Qualitätsmanagements im Sozialen. Denn zum Ausdruck kommt *erstens*, dass im Falle sozialer Dienstleistungen von einer „Wertschöpfung“ überhaupt nicht die Rede sein kann, sofern sie nicht auf der durchgängigen Grundlage von Wertschätzung im Umgang miteinander erfolgt. Also handelt es sich um ein wesentliches Ausschlussprinzip für Sozialarbeit. Sofort erkennbar, korrespondiert diese einfache Erkenntnis mit Bonhoeffers Forderung nach Respekt und Distanz und mit einigen der in Kap. 3.6 dargestellten diakonischen Wertep Prinzipien. Wieder stellt sich die Frage, warum eigentlich ein für Diakonie und Kirche derart selbstverständliches Prinzip überhaupt hervorgehoben werden muss. Meine These ist, dass – wie fast immer im Qualitätsmanagement – das Selbstverständliche eben nicht selbstverständlich ist, sonst bräuchte es kaum ein QM. Das gilt auch hier: Eine durchgängige, *systematische*, d.h. in allen Puzzle-Teilen des QM-Systems verankerte Wertschätzung kennzeichnet genau *nicht* diakonische Organisationen im Besonderen, oder zeichnet sie vor anderen Trägern aus: Sie tut also dringend Not. Wirksam wird ein solches Prinzip zudem erst dann, wenn „Wertschätzung“ konkret wird und Gestalt annimmt – in einer besonderen Haltung der Menschen, in Gesten und Ritualen, in symbolischen und alltagspraktischen Formen. Dann wird Wertschätzung zu einem der entscheidenden kulturellen Faktoren einer Organisation. *Zweitens* verweist die Formel „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ auf die Notwendigkeit, den „Wert“ einer Leistung erst einmal zu „schätzen“ und insofern richtig „einzuschätzen“. In QM-Systemen und Organisationsentwicklungen geschieht dies häufig mit Hilfe von Ist-Stands-Analysen, Organisationschecks, Stärken-Schwächen-Analysen, Bestandsaudits, Selbstbewertungen etc. Ziel dabei ist stets, die Ansatzpunkte und Hebelstellen für die Einleitung von Veränderungs- und Verbesserungsprozessen zu finden, zu vereinbaren und eine für die jeweilige Organisation sinnvolle Prioritätensetzung für die (projektförmigen) Schritte des QM- oder OE – Prozesses vorzunehmen.

3. *Der Stellenwert des EFQM – Modells für soziale Dienstleister heute:* Viele soziale, auch diakonische Träger ließen sich anstecken und inspirieren vom „Spirit“ des EFQM – Modells, der

zu Bestleistungen beflügeln soll und offensiv auf beste Qualität zielt. Sich deutlich abhebend gegen ein als tendenziell „technokratisches“ oder dokumentationslastig eingeschätztes ISO – Konzept baut das Modell der European Foundation for Quality Management (Brüssel) auf dieselben Antriebskräfte für Qualität wie der Malcolm Baldrige-Prize und der Deming-Award in den anderen führenden Wirtschaftsräumen. Die Denkhaltung ist selbstbewusst auf ein „Sich Messen mit den Besten“ und auf „Lernen von den Besten“ gerichtet. Zwar haben viele soziale Organisationen Teile des EFQM – Modells für ihren QM – Prozess adaptiert, mussten aber häufig feststellen, dass eine umfassende Selbstbewertung nach EFQM sehr aufwändig ist, so dass sie nur selten zu den später noch dargestellten „Ergebniskriterien“ des EFQM in systematischer Form vordrangen. Nach dem oben zitierten Systembegriff haben sie also noch gar kein System aufbauen können. Denn ein System wäre ein „dynamisches Ganzes“, dessen „Elemente“ oder „Teile“ nicht unabhängig voneinander und losgelöst wirken, sondern als verknüpfte, vernetzte, wechselseitige Wirkungsfaktoren. Fazit: Noch kaum einer sozialen Einrichtung ist es nach dieser Definition, die dem hohen Anspruch des EFQM – Modells völlig entspricht, gelungen, ein QM – System der angestrebten „Business Excellence“ aufzubauen. Insofern ist die Bezugnahme auf EFQM vieler sozialer Organisationen heute letztlich unredlich. Hans-Joachim Anscheit dagegen führte gemeinsam mit anderen Entscheidungsträgern der Samariterstiftung in Baden-Württemberg eine dortige Altenhilfeeinrichtung (Gärtringen) 2000 zur Bewerbung um den deutschen Ludwig-Erhard-Preis nach EFQM<sup>249</sup>:

„Es gehört Mut dazu, die eigene Organisation, ihre Angebote und Leistungen auf den Prüfstand eines solchen Bewertungsmodells zu stellen und die dabei gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. (...) Im Bereich diakonischer Dienstleistungsunternehmen ist die Einrichtung sicherlich exzellent. Von einem exzellenten Unternehmen im Sinne des EFQM – Modells sind wir freilich noch ein gutes Stück entfernt. (...) Wir haben genügend zu tun, um die wichtigen und wertvollen Impulse aufzugreifen und im Sinne einer ständigen Verbesserung in Maßnahmen umzusetzen, die für die gesamte Samariterstiftung geeignet sind.“

• *Von bester Praxis lernen (Best Practice Learning):*

Dieses Kernprinzip, umgesetzt über verschiedene methodische Verfahren des „Benchmarking“ (Leistungsvergleich mit anderen innerhalb oder außerhalb der Organisation, innerhalb oder außerhalb der Branche), ist zwar nicht neu. Schon immer haben Gründerinnen sozialer Dienste etwa sich zuvor angesehen, was und wie andere Träger ähnliche Dienstleistungen erbringen. Neu aber ist der *systematische* Ansatz, und die Verankerung des „Best Practice Learning“ im *System*, d.h. also als unverzichtbarem Bestandteil im Qualitätsmanagement. Und somit gleichfalls neu ist der dem Ziele dienende Methodeneinsatz, der für Benchmarking und Leistungsvergleich das EFQM – Modell als anspruchsvolle, umfassende und systematische Grundlage der *Selbstbewertung* nimmt, anstelle früherer bruchstückhafter, einzelner Bewertungskriterien.

• *Bestmögliche, exzellente Leistungen:*

Im Kern geht es bei den Award – Konzepten um nichts anderes als um das Streben nach „Exzellenz“. Der Begriff der „Exzellenz“ scheint nicht zur Diakonie zu passen, hat sie doch Menschen in größter Not oder Nicht-Sesshafte oder schwerst-mehrfach behinderte Menschen vor Augen: Irgendwie, vom Gefühl her, passt „Exzellenz“ nicht zur Arbeit an den Rändern der Gesellschaft. Oder doch? „Bestmögliche Leistungen“ zu erbringen, sollte Ziel jeden diakonischen Angebots sein. Zudem wäre es durchaus exzellent, wenn es der Diakonie als anwaltschaftlicher Vertretung und Lobby für Ausgegrenzte und Abgeschobene gelänge, deren Situationen und Bedarfslagen von den Rändern weg in das Zentrum ge-

---

<sup>249</sup> Anscheit in Blonski/Stausberg 2003, 63 ff.

sellschaftlichen Bewusstseins zu rücken<sup>250</sup>. Ob also der Exzellenzbegriff für Diakonie taugt oder nicht, ist gleichwohl das immanente *Leistungsprinzip als Systemfaktor* von enormer Bedeutung. Denn zweifellos stellt ein solches Denken nicht nur die Leistungen selbst und die beteiligten Organisationsstrukturen und –abläufe auf den Prüfstand, sondern ebenso die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen in einem gewissen Wettbewerbsverständnis: Das ist ungewohnt für Sozialarbeit, kann für auf Team-Haltung und Teamwork angewiesene Mitarbeitergruppen ganz unpassend sein, muss auf jeden Fall kritisch bedacht werden. Denn bei sozialer Arbeit lässt sich die in der Kirche beliebte Trennung zwischen Leistung und Person nicht aufrecht erhalten, weil im Sinne der von Hanns-Stephan Haas so genannten „Relationsleistungen“ die Menschen als beteiligte Akteure und als Personen „Bestandteile“ der Leistungen sind.

• *Ständige Verbesserung:*

Wie für alle anderen anderen QM – Ansätze auch, steht das Prinzip *der ständigen Verbesserung* auch im EFQM im Zentrum der Bemühungen um Qualität. QM – Systeme sind keineswegs statische Modelle i.S.v. Status Quo – Analysen. Alle „Feststellungen“ im Rahmen von Audits oder Assessments etwa sind Ausgangspunkte für Verbesserungsmaßnahmen. Allerdings heißt das im QM nicht, die Eigenkräfte in einer Organisation ungesteuert wirken zu lassen, sondern es wird der Versuch gemacht, ein System ständiger Verbesserung durch geeignete zyklische, periodische oder befristete Maßnahmen - Audits, Managementbewertung, Qualitätszirkel usw. - zielorientiert einzusetzen und somit planvoll und partizipativ auf das organisationale Wirkungsgeflecht Einfluss zu nehmen. Alle Anstrengungen des EFQM – Modells zielen auf *Lernen und Entwicklung* in der Organisation. Man könnte auch formulieren: Mit dem Einzug des Qualitätsmanagements nach dem EFQM – Modell lernt die Organisation systematisch wieder, ständiges Lernen und ständige Entwicklung in den entscheidenden Organisationsteilen fest zu verankern. Gleiches gilt insbesondere für ein QM- System nach der ISO – Normenreihe, das ohne die systematische Verankerung der ständigen Verbesserung („Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“) unvorstellbar ist.

Ergänzend will ich an dieser Stelle auf einige ausgewählte feldspezifische Ansätze systematischer Qualitätsentwicklung hinweisen, ohne diese jedoch im Einzelnen darzustellen. Vielmehr geht es mir darum, bei jedem dieser Modelle auf jeweils nur ein einziges „Systemprinzip“ aufmerksam zu machen, das neben anderen Schwerpunkten das zitierte Modell besonders auszeichnet.

4. *GBM – Verfahren zur Gestaltung der Betreuung für Menschen mit Behinderungen*<sup>251</sup>: Bemerkenswert an diesem ursprünglich vom Münchner Professor Haisch entwickelten Verfahren ist u.a. dessen konsequente Ausrichtung an der *Lebensqualität* für Menschen mit Behinderungen. Ausgehend von einem heilpädagogischen Grundkonzept steht der behinderte Mensch im Zentrum der Qualitätsanstrengungen. Sozusagen „um ihn herum“ organisiert und konstellierte sich die Organisation der Behindertenhilfe. Die Frage lautet: „Was ist für den Menschen mit seiner spezifischen Beeinträchtigung und seinem spezifischen Förderungsbedarf *Lebensqualität?*“

5. *Selbstbewertung des Qualitätsmanagements in der Jugendhilfe*<sup>252</sup>: Im Auftrag des Evangelischen Erziehungsverbandes erarbeitete Peter Gerull für die Kinder- und Jugendhilfe ein bemerkenswertes Modell zur Selbstbewertung des Qualitätsmanagements, indem er Bestandteile

---

<sup>250</sup> vgl. 3.6 zu „Integration“

<sup>251</sup> Klauß 1996

<sup>252</sup> Gerull 2000 b

der internationalen QM – Modelle der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, des EFQM und der ISO miteinander verschränkte und das aus der Altenhilfe entwickelte „ServAs-Haus“ für die Jugendhilfe adaptierte. Als problematisch und bedauerlich muss angesichts der hervorragenden Arbeit Gerulls die Tatsache gewertet werden, dass das vorgelegte Modell trotz Unterstützung des Bundesfachverbandes über den Status einer „Arbeitshilfe“ nicht hinauskam, und keine auch nur andeutungsweise Verbindlichkeit oder Verpflichtung der diakonischen Jugendhilfe auf dieses Modell zu erreichen war. Als eines der herausragenden „Systemprinzipien“ an Gerulls Modell weise ich auf seine weit entwickelte Darstellung von *Qualitätskriterien und definierten Indikatoren* hin.

6. *Diakoniesiegel Pflege*<sup>253</sup>: Abgesehen von der strukturierenden und systematisierenden Bedeutung als Arbeitshilfe und Orientierungsrahmen für den Aufbau eines QM in Pflege und Altenhilfe besteht das besondere „Systemprinzip“ deutlich im (Güte-) *Siegel* und der *Auszeichnung* diakonischer Einrichtungen. In der Realität der immer größeren Zahl der nach dem Diakonie-Siegel zertifizierten Altenhilfeträger lässt darüber hinaus vor allem der Netzwerk-Verbund und der einrichtungsübergreifende Austausch auf Bundesebene die beteiligten Träger und Mitarbeiterinnen neue, qualifizierende Erfahrungen gewinnen.

7. *KTQ (Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus) und pCC (proCum Cert)*<sup>254</sup>: Neben anderen wertvollen Bestandteilen der krankenhausspezifischen Modelle ist besonders hervorzuheben, in welcher einfacher und zugleich systematisierter Form die QM – Modelle die *Kommunikation und Kooperation* der im Krankenhaus zusammenarbeitenden Berufsgruppen und Arbeitsbereiche fördern, bzw. zu einem veränderten Bewusstsein bzgl. der notwendigen Kooperation der Beteiligten führen, indem aus der Perspektive der Patientin und ihres „Pfades“ durch das Krankenhaus die Behandlung vom ersten bis zum letzten Schritt als Kooperationsleistung von Medizinischen Diensten, Pflegediensten, Verwaltung, Seelsorge usw. verstanden wird.

8. *Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Der Ansatz des Kronberger Kreises*<sup>255</sup>: Deutlich durch bereits etablierte kindertagespezifische Modelle geprägt (u.a. „Situationsansatz“) betont das Modell des Kronberger Kreises vor allem anderen das „Systemprinzip“ des *Dialogs* und die Entwicklung von Qualität als einem gemeinsamen Vorhaben aller beteiligten (Anspruchs-) Gruppen. Selbsterforschung, Selbstreflexivität und Selbstevaluation stehen im Vordergrund. Die beteiligten Personen werden als „Expertinnen in eigener Sache“ und somit als „Qualitätsträgerinnen“ gesehen.

9. *Qualitätsmanagement Diakonischer Bezirksstellen*<sup>256</sup>: Am Beispiel der Bemühungen um den Aufbau von Qualitätsmanagement für Diakonische Bezirksstellen in Württemberg wurde u.a. ein weiteres, bemerkenswertes „Systemprinzip“ für Diakonie erkennbar, das sicherlich auch andere Handlungsfelder des Sozialen im Besonderen auszeichnet, nämlich die zugleich *sozialpolitische und diakonische Interessenvertretung* i.S.v. Anwaltschaft für Schwache und Ausgegrenzte in der Gesellschaft. „Tue den Mund auf für die Stummen“, lautet folgerichtig ein Strategiepapier der Diakonie in Württemberg aus dem Jahr 2004.

Die hier herausgehobenen „Systemprinzipien“ sind womöglich nicht vollständig, bzw. es kann sein, dass in der Fortführung von QM – Prozessen weitere zusätzliche Prinzipien künftig besondere Bedeutung erlangen werden. Heute lässt sich allerdings feststellen, dass für einen Großteil der diakonischen Träger eines oder mehrere der genannten Prinzipien als Grundlage und zur Ausrichtung ihres

---

<sup>253</sup> Diakonisches Institut für Qualitätsmanagement und Entwicklung 2004

<sup>254</sup> Deutsche Krankenhausverlagsgesellschaft 2000; proCumCert GmbH 2000

<sup>255</sup> TPS-Extra 1998

<sup>256</sup> Diakonische Bezirksstellen Stuttgart 2000

sozialen Qualitätsmanagements dienen. Die Nummerierung bedeutet keine Prioritätensetzung und dient allein der Übersichtlichkeit:

*Kernprinzipien von Qualitätsmanagement – Systemen im Sozialen und in der Diakonie („Systemprinzipien“):*

1. *Ziel- und Ergebnisorientierung*
2. *Transparenz*
3. *„Kunden“-Gerechtigkeit*
4. *Verlässlichkeit*
5. *Wertschöpfung durch Wertschätzung*
6. *Von bester Praxis lernen (Best Practice Learning)*
7. *Bestmögliche, exzellente Leistungen*
8. *Ständige Verbesserung*
9. *Lebensqualität*
10. *Qualitätskriterien und definierte Indikatoren*
11. *Siegel und Auszeichnung*
12. *Kommunikation und Kooperation / Dialog*
13. *Sozialpolitische und diakonische Interessenvertretung*

Derartige Grundprinzipien für Qualitätsmanagement in Sozialarbeit und Diakonie kennzeichnen als *durchgängige* Merkmale dortige QM – Systeme. Für den Zweck dieser Arbeit wird es von zentralem Interesse sein, inwieweit diese „Systemprinzipien“ des sozialen Qualitätsmanagements in interdependenter Wechselwirkung mit den für Kultur ausschlaggebenden Faktoren korrespondieren, insbesondere für Diakonie mit den in Kapitel 3.6 genannten „Wertepinzipien“ als Kernstücken diakonischer Qualitätskultur. Bevor dies im Rahmen einer Untersuchung - mit Hilfe einer Erhebung und deren Auswertung – geschieht, will ich noch in Kürze auf einige für „Qualität als System“ relevante Fragestellungen eingehen.

### **5.3 Qualität als System**

---

„Nicht Systeme sind es, die eine Organisation, in der gern gelebt und gearbeitet wird, zu einer guten Organisation machen. Systeme sind bestenfalls Orientierungshilfen, Hilfsmittel oder Werkzeuge. Es sind Menschen, die andere Menschen mit ihren Visionen und ihrer Haltung anstecken und begeistern“, schrieb Hans-Joachim Anscheit<sup>257</sup>. Jedoch: Diese „Hilfskonstruktionen“ sind für komplex gewordene Organisationen mit vielfältig gewordenen Innen- und Außenbeziehungen unerlässlich. Qualitätsmanagement - als ein solches Instrument zum Aufbau tauglicher Systeme verstanden – bewirkt zunächst ein steigendes Bewusstsein für Qualität in der eigenen Arbeit, bzw. schärft den Blick für die Frage nach den Qualitäten und Verbesserungsmöglichkeiten. Als „systematisches“ Arbeiten in einer sozialen Organisation würde ich dann bezeichnen, wenn die einzelnen Teile und Elemente in Strukturen, Prozessen und Ergebnissen erkennbar und nachvollziehbar aufeinander bezogen sind. So kommt QM ohne Kommunikation nicht aus. Denn die Menschen sind im Gespräch miteinander, oder sie sollten im Rahmen des Qualitätsmanagements ins Gespräch miteinander eintreten. Stets zielt QM auf ein erhöhtes Maß an „formellen Kommunikationsstrukturen“ gegenüber informellen Kulturen („Buschfunk“)<sup>258</sup>.

---

<sup>257</sup> Anscheit 2003, 66

<sup>258</sup> vgl. den hervorgehobenen Stellenwert von Kommunikation in 9.1.2

Abbildung 7: Systemprinzipien -  
Kernprinzipien von Qualitätsmanagement-Systemen in Diakonie und sozialer Arbeit



*Operative Führungs- und Durchführungsaufgaben:* Im Qualitätsmanagement werden stets vier - manchmal fünf - getrennte Aufgabenbereiche genannt, die dem „Deming-Kreis“ in verständlicher Weise zugeordnet werden können und die ihrerseits auch für die Gestaltung und Durchführung jedes einzelnen Prozesses in einer Einrichtung von Bedeutung sind<sup>259</sup>:

1. Qualitätsplanung: Planung, Gestaltung und Entwicklung („Plan“);
2. Qualitätslenkung: Beschaffung, Produktion / Dienstleistung und Vertrieb („Do“);
3. Qualitätssicherung, einschl. aktivem Risikomanagement („Check“);
4. Qualitätsverbesserung („Act“) und
- (5.) Ständige Verbesserung / „Continuous Improvement“.

Diese u.a. bei Seghezzi umfassend beschriebenen Schritte systematischer Qualitätsentwicklung sind auch für soziale Kontexte gültig und Grundlage jeder Pflege-, Erziehungs-, Behandlungs-, Förder- oder Unterrichtsplanung. So sind inzwischen viele soziale Einrichtungen dazu übergegangen, auch die Gestaltung aller qualitätsrelevanten Prozesse in ihren Abteilungen diesem Schema folgend im QM-Handbuch darzustellen. Der zugrunde liegende Gedanke ist, dass Qualität laufend „gepflegt“ werden muss, soll es nicht zu Qualitätseinbußen oder Stillstand kommen. „Qualitätssicherung“ ist danach im engeren Verständnis der Schritt der Prüfung, Kontrolle, Messung und Analyse – mit dem Ziel, vom „Check“ ausgehend Maßnahmen zur Verbesserung einleiten zu können. Sämtliche im Qualitätsmanagement geläufigen Werkzeuge und „Tools“ lassen sich diesen Schritten zuordnen und sind in der Fachliteratur erschöpfend und praxistauglich dargestellt worden<sup>260</sup>. Für den Aufbau und die Pflege von QM – Systemen ebenso wie für die Einflussnahme auf Kulturentwicklung ist festzuhalten, dass nach diesem Verständnis von Qualitätsmanagement Qualität *nicht ohne* einen dieser Schritte auskommt und somit der Kreislauf von der systematischen Planung bis zur systematischen Verbesserung eine entscheidende Bedingung für Qualität ist.

*Systematisches Qualitätsmanagement - mehr als einzelne Qualitätsnachweise:* Jede soziale Einrichtung konnte sich schon immer durch besondere Qualitäten ihrer Angebote und Leistungen auszeichnen, auch wenn früher der Begriff der Qualität für soziale Dienstleistungen noch ungebrauchlich war. Der historische Sprung in der Ära des Qualitätsmanagements kam jedoch dadurch zustande, dass nun die Qualität *einzelner* Leistungen, Angebotsbereiche und Organisationsteile- und abläufe in den Gesamtzusammenhang eines „*ganzen*“ QM – Systems zu stellen sind. Ich zitiere im Folgenden in sehr knapper Fassung die etablierten internationalen QM – Ansätze, und dies auch nur in Bezug auf die Fragestellung dieser Arbeit. Eine exzellente Darstellung für den Profitbereich findet sich u.a. bei Tilo Pfeiffer<sup>261</sup>, für den sozialen und diakonischen Bereich u.a. bei der Diakonischen Akademie Deutschland<sup>262</sup>.

*Avedis Donabedian*, Professor für Public Health an der Universität Michigan, gilt seit 1968 als der Begründer der Qualitätsforschung im Gesundheitswesen. Er formulierte, dass Qualität „der Grad der Übereinstimmung zwischen den Zielen des Gesundheitswesens und der wirklich geleisteten Pflege“ sei, und: „Die Qualität ist der Umfang des Erfolges, der unter optimalen Verhältnissen und vertretbaren Kosten tatsächlich zu erreichen ist“<sup>263</sup>. Er gilt als „Father of Outcomes Research“. Er leistete die einfachste Einteilung eines Qualitätsmanagements, die als Grundmuster auch alle differenzierteren QM – Modelle durchzieht:

---

<sup>259</sup> Seghezzi 2003, 72 ff.; ISO 9000 Ziffern 3.2.9 bis 3.2.13

<sup>260</sup> vgl. dazu u.a. Gerull 2000 a, Kapitel 3; Seghezzi 2003, 298 ff.; Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kapitel 3

<sup>261</sup> Pfeifer 2001, Kapitel 2 und 3

<sup>262</sup> Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kapitel 1

<sup>263</sup> zitiert nach Bohren-Magoni/Voestli-Bossart 2004

1. *Strukturqualität* (Strukturkriterien für Qualität);
2. *Prozessqualität* (Prozesskriterien für Qualität);
3. *Ergebnisqualität* (Ergebniskriterien für Qualität).

Peter Gerull hat unter Bezugnahme auf den Einwand Hiltrud von Spiegels, die für den Sozialbereich die zusätzliche Aufnahme einer *Konzeptionsqualität* forderte, den ersten Bereich als *Potenzialqualität* bezeichnet, die dann gleichermaßen die Qualitätspolitik einschließlich des Zielsystems und der Konzeption, die QM-Organisation, die Führung sowie strukturelle Voraussetzungen bzgl. der Mitarbeiterinnen und Ressourcen umfasst<sup>264</sup>. Donabedians QM – Modell wurde z.B. zur Grundlage in der Systematik des Bundesrahmenhandbuchs „Diakonie-Siegel: Pflege“, in welchem zu jedem Prozess / Teilkapitel nach einer kurzen Einführung und Aussagen zu „Zielen / Qualitätsniveau“ Qualitätskriterien zu den drei Bereichen Strukturen, Prozesse, Ergebnisse vorgeschlagen bzw. erhoben werden.

Das *Prozessmodell der DIN EN ISO 9001* wird häufig auf die vier Hauptkapitel

1. *Verantwortung der Leitung,*
2. *Management der Mittel / Ressourcen,*
3. *Produkt- und Leistungsrealisierung,*
4. *Messung, Analyse, Verbesserung,*

reduziert dargestellt. Die Durchsicht auch der Teilkapitel des zugehörigen Leitfadens ISO 9004 aber lohnt sich bereits für eine Bestandsaufnahme oder Selbstbewertung<sup>265</sup>. Weiter ist dem ISO – Modell folgend festzustellen, dass ein QM – Verständnis nach ISO das Fehlen wichtiger qualitätsrelevanter Teilbereiche - mit Ausnahme weniger „zulässiger Ausschlüsse“ in Kapitel 7 der ISO 9001 / 9004 - nicht zulässt. Nach dem Anspruch der internationalen Norm reicht es also nicht aus, etwa in den Bereichen der „Qualitätsziele“, „Personalplanung und –einsatz“ und „Beschaffungsprozesse“ Qualität nachzuweisen, wenn nicht auch die anderen geforderten Prozesse – z.B. „Qualitätsplanung“, „Kundenzufriedenheit“, „Fehlerlenkung“ usw. – entwickelt und gesichert sind. Für die Beurteilung der „Qualitätsfähigkeit“ von Prozessen wiederum sind vier Fragen leitend<sup>266</sup>:

1. Ist ein Prozess *festgelegt und beschrieben*?
2. Sind die *Verantwortlichkeiten* zugeordnet?
3. Sind die Verfahren *umgesetzt* und aufrechterhalten?
4. Ist der Prozess *wirksam* in Bezug auf die geforderten Ergebnisse?

Galt früher ein Qualitätsmanagement nach den ISO-Normen eher als Mindestanforderung an ein QM – System – gegenüber anspruchsvolleren Modellen wie dem des EFQM -, ist heute zu bemerken, dass viele soziale und diakonische Einrichtungen bereits die Anforderungen der ISO keineswegs erfüllen, jedenfalls nicht im Sinne eines *Systems*. Denn ein (QM-) System bezeichnet nach der ISO<sup>267</sup> einen „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Elementen“, und hier nicht einzelne Elemente, sondern deren Gesamtheit, dargestellt als Modell von aufeinander bezogenen Prozessen („Prozessmodell“). Auch ist der früher oft gegen die ISO vorgebrachte Einwand, es handle sich dabei um ein eher „technokratisches“ und tendenziell dokumentationslastiges Modell, durch vielfältige Erfah-

---

<sup>264</sup> Gerull 2000 b, 25

<sup>265</sup> s. auch „Leitfaden zur Selbstbewertung“ Anhang ISO 9004

<sup>266</sup> ISO 9000 Kapitel 2.8.1

<sup>267</sup> vgl. ISO 9000 Ziffer 3.2.1

rungen effektiver und praxistauglicher Anwendung der ISO-Normen auch für soziale Dienstleister längst entkräftet. Für frühere Fehler im Umgang mit Normen und Leitfaden können die Normen und Leitfaden selbst wohl kaum verantwortlich gemacht werden.

Die QM – *Grundsätze* nach ISO sind:

- Kundenorientierung
- Führung
- Einbeziehung der Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Systemorientierter Managementansatz
- Ständige Verbesserung
- Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Diese acht Grundsätze für diakonische Einrichtungen zu konkretisieren, konnte bereits für viele diakonische Einrichtungen zur Grundlage von Workshops zur Zielentwicklung werden, ist es doch zum Beispiel sehr ertragreich zu prüfen, auf welche dieser Grundsätze sich das eigene Leitbild bezieht, welche geringere Bedeutung für die Organisation haben und welche Aspekte bislang vernachlässigt wurden. In ihren Kapiteln 5 bis 8 schlüsseln die ISO-Normen 9001 und 9004 ihre Qualitätsanforderungen auf<sup>268</sup>:

*Verantwortung der Leitung (Kapitel 5)*

- Verpflichtung der Leitung
- Kundenorientierung
- Qualitätspolitik
- Planung
- Verantwortung, Befugnis und Kommunikation
- Managementbewertung

*Management von Ressourcen (Kapitel 6)*

- Bereitstellen von Ressourcen
- Personelle Ressourcen
- Infrastruktur
- Arbeitsumgebung

*Produktrealisierung (Realisierung der Leistungen) (Kapitel 7)*

- Planung der Produktrealisierung (Planung der Realisierung der Leistung)
- Abstimmung von Kunden- und Produktforderungen
- Entwicklung (des Produkts / der Leistung)
- Beschaffung
- Produktions- und Leistungserbringung
- Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln

*Messung, Analyse und Verbesserung (Kapitel 8)*

- Messung der Kundenzufriedenheit

---

<sup>268</sup> ISO 9001 und 9004; vgl. dazu auch Pfeifer 2001, 71 ff.

- Prüfung von Prozessen und Produkten
- Interne Audits (Soll-Ist-Vergleiche)
- Lenkung von Fehlern
- Ständige Verbesserung
- Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen

In der Reihenfolge der Darstellung zu QM – Modellen bin ich zunächst von Entwicklungen und Konzepten aus Einrichtungen der Sozialarbeit und Diakonie ausgegangen<sup>269</sup>, die für ihre Qualitätsentwicklung verschiedene QM – Ansätze genutzt haben. Es handelt sich also nicht um eine „deduktive“ Abhandlung, die (umgekehrt) von einem internationalen QM–Modell ausgehend das QM – System diakonischer Einrichtungen untersucht. Denn die etablierten QM–Modelle haben den Organisationen zu dienen, und nicht umgekehrt. Im Rückgriff auf die in Kapitel 5.2 bezeichneten „Systemprinzipien im Sozialen und in der Diakonie“ aber wird es hochinteressant, für eine diakonische Einrichtung zu untersuchen, was ihr jeweils besonders betontes „Kernprinzip“ angewendet auf sämtliche ISO-Anforderungen heißt, und ob dann überhaupt noch der System-Anspruch aufrecht erhalten werden kann. Insofern taugt die ISO auch als ein Leitfaden der Selbstbewertung auf dem Weg zu einem kompletten, umfassenderen QM – System mit der Frage: „Wo stehen wir auf dem Weg zu umfassender Qualität? Wie weit sind wir gekommen? Was ist als Nächstes zu tun?“ Solch einfache Leitfragen motivieren regelmäßig soziale Einrichtungen zur Beschäftigung mit den ISO-Anforderungen. Die Frage eines „Pro oder Contra Zertifizierung“ ist für die meisten Träger völlig nachrangig geworden. Der Anspruch der ISO immerhin ist wenigstens die Darlegung eines umfassenden „Netzwerks der Prozesse“, wie ich dieses exemplarisch 2001 als „Prozesslandkarte“ entwickelt habe<sup>270</sup>.

Das *Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)* geht in Anspruch und Realisierungsnotwendigkeiten weit über die Anforderungen der ISO hinaus, wenngleich diese meist im Kriterium „Prozesse“ zugeordnet und insofern als integrierter Bestandteil betrachtet wird. Auch für das EFQM – Modell gilt, dass die neun (Haupt-) Kriterien - oberflächlich, undifferenziert und ohne Wirkungszusammenhang zitiert – noch keine Aussagen über ein QM – System zulassen. Beim EFQM – Modell ist - als ein erstes wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur ISO - festzustellen, dass es sich um einen absolut *ergebnisorientierten* Ansatz handelt, der weniger auf die Prozessentwicklung und –gestaltung ausgerichtet ist: Diese wird bereits vorausgesetzt. Vielmehr steht direkt auf dem Prüfstand der jeweilige Zusammenhang von sogenannten „Befähiger-“, mit „Ergebniskriterien“, von Absicht und Wirkung. Die „Grundkonzepte“ des EFQM entsprechen den QM-Grundsätzen der ISO und zeigen vielerlei Parallelen, wobei der „Ergebnisorientierung“ die herausragende Bedeutung zukommt. Das wird spätestens an der Punktevergabe bei Teilnahme am „European Quality Award (EQA)“ deutlich, denn die für die „Ergebniskriterien“ zu erreichenden Punkte machen genau 50 % der maximal möglichen Zahl aus.

Die *Grundkonzepte der Excellence*:

- Kundenorientierung
- Entwicklung von Partnerschaften
- Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung
- Managen von Prozessen und Fakten
- Ständiges Lernen, Innovation und Verbesserung

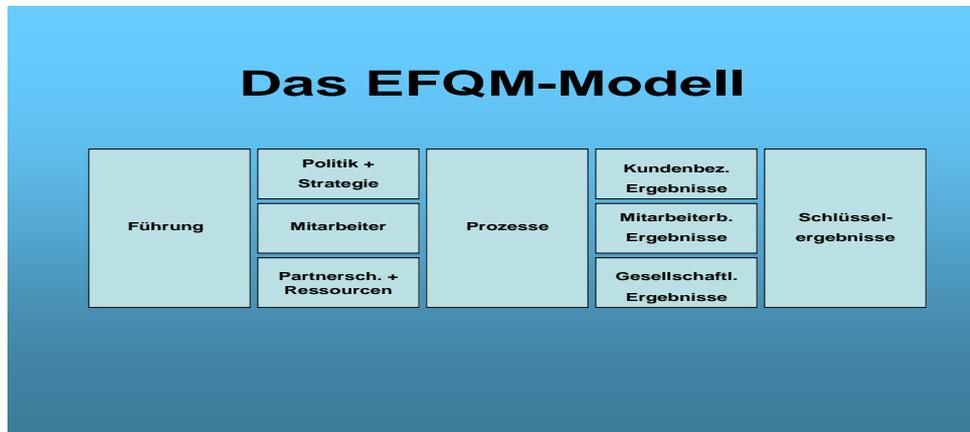
---

<sup>269</sup> s. 5.2

<sup>270</sup> Hanselmann in Schreyer-Schubert/Hanselmann/Friz 2001, 92/93

- Führungs- und Zielkonsequenz
- Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit
- Ergebnisorientierung<sup>271</sup>

Abbildung 8: Die Kriterien des EFQM-Modells



#### Kriterium (1) - Führung

- Führungskräfte erarbeiten die Vision, die Mission und die Werte und agieren als Vorbilder für eine Kultur der Excellence.
- Sie sorgen durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation.
- Sie bemühen sich um Kunden, Partner und Vertreter der Gesellschaft.
- Sie motivieren und unterstützen die Mitarbeiter der Organisation und erkennen ihre Leistungen an.

#### Kriterium (2) – Politik und Strategie

- Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen.
- beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Marktforschung sowie den lernorientierten und kreativen Tätigkeiten.
- werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.
- werden durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt.
- werden kommuniziert und eingeführt.

#### Kriterium (3) – Mitarbeiter

- Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.
- Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten.
- Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt.
- Die Mitarbeiter und die Organisation führen einen Dialog.
- Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

#### Kriterium (4) – Partnerschaften und Ressourcen

- Externe Partnerschaften werden gemanagt.
- Finanzen werden gemanagt.

<sup>271</sup> EFQM 2001 b, 23 ff.

- Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt.
- Technologie wird gemanagt.
- Informationen und Wissen werden gemanagt.

*Kriterium (5) – Prozesse*

- Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt.
- Prozesse werden bei Bedarf verbessert.
- Produkte und Dienstleistungen werden aufgrund der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt.
- Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, geliefert und betreut.
- Kundenbeziehungen werden gepflegt und vertieft.

*Kriterium (6) – Kundenbezogene Ergebnisse*

- Messergebnisse aus Kundensicht  
(Image, Produkte und Dienstleistungen, Betreuung und Nachbehandlung, Loyalität)
- Leistungsindikatoren  
(Interne Messergebnisse zum Grad der Zielerreichung (Soll) bezogen auf die Kunden)

*Kriterium (7) – Mitarbeiterbezogene Ergebnisse*

- Messergebnisse aus Mitarbeitersicht (Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren)
- Leistungsindikatoren aus Sicht des Unternehmens

*Kriterium (8) – Gesellschaftsbezogene Ergebnisse*

- Messergebnisse aus Sicht der Gesellschaft
- Leistungsindikatoren als interne Messergebnisse

*Kriterium (9) – Schlüsselergebnisse*

- Ergebnisse der Schlüsselleistungen (Finanzielle und nichtfinanzielle Ergebnisse)
- Schlüsselleistungsindikatoren (als operationelle Messergebnisse der Organisation)

Die Teilkriterien (6) bis (9) sind mit einer ganzen Reihe von Einzelkriterien hinterlegt, was die Orientierung für die Nutzerin des Modells erleichtert. In Diakonie und Sozialarbeit als personenbezogenen Dienstleistungen fand das EFQM rasch viele Befürworter, auch weil es den „*Qualitätsfaktor Mitarbeiterin*“ neben anderen Faktoren deutlich hervorhebt.

Bereits zitiert habe ich das Beispiel der Bewerbung um den deutschen Ludwig Erhard-Preis durch das *Samariterstift Gärtringen* nach dem EFQM-Modell im Jahr 2000<sup>272</sup>. Dort wurden für den Bereich der Ergebniskriterien u.a. Ergebnisse aus Befragungen von Bewohnerinnen, Pflegegästen, Angehörigen und Patientinnen vorgelegt (zu Kriterium 6), Ergebnisse aus Befragungen von Mitarbeiterinnen und Beschwerdeauswertungen (zu Kriterium 7), Auswertungsergebnisse einer Umfrage zur öffentlichen Beurteilung durch Interessenpartner (zu Kriterium 8), finanzielle Geschäftsergebnisse ebenso wie Benchmarking-Ergebnisse eines Leistungsvergleichs mit 79 Einrichtungen ähnlicher Branche und Größenordnung. Sicherlich sind heute die meisten sozialen und diakonischen Unternehmen weit davon entfernt, ihre *Ergebnisqualität* derart differenziert und präzise darstellen zu können.

Schließlich spielt für eine aufwändige und umfangreiche Award-Bewerbung für das Bewertungsverfahren die so genannte „RADAR-Logik“ eine große Rolle: Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment und Review (Bewertung und

---

<sup>272</sup> Samariterstiftung 2000, 109 ff.

Überprüfung). Wieder sind die Ergebnisse hervorgehoben und an die erste Stelle gestellt. Die anderen vier Punkte entsprechen einigermaßen dem „Plan, Do, Check, Act“ des Deming-Kreises. Bemerkenswert jedoch ist der Differenzierungsgrad im Bewertungsmuster, der beteiligte Organisationen vor höchste Herausforderungen stellt. Hier nur ein stark vereinfachter, knapper Ausschnitt als Einblick in die Denk- und Herangehensweise<sup>273</sup>.

Abbildung 9: Die „RADAR“-Bewertung

RADAR - BEWERTUNGSMATRIX						
	Attribute	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Ergebnisse</b>	<b>Trends</b>	Keine	Positive	Positive	Deutlich	Deutlich
	<b>Ziele</b>	Ergebnisse	Trends /	Trends /	positive	positive
	<b>Vergleiche</b>	oder anek-	einige	viele gute	Trends /	Trends /
	<b>Ursachen</b>	dotische	Ergebnisse	Ergebnisse	exzellente	Exzellenze
	<b>Umfang</b>	Angaben	zufrieden-	seit mindest	Leistung ü.	mindestens
			stellend	3 Jahren	3 Jahre	5 Jahre
Summen						

<b>Vorgehen</b>	<b>Fundiert?</b>
	<b>Integriert?</b>
<b>Umsetzung</b>	<b>Eingeführt?</b>
	<b>Systematisch?</b>
<b>Bewertung/</b>	<b>Messung?</b>
<b>Überprüfung</b>	<b>Lernen? Verbesserungen?</b>
Gesamtbewertung	

Ohne Frage kommt für die meisten Träger in Sozialarbeit und Diakonie eine Award-Bewertung wegen des erheblichen Ressourceneinsatzes kaum in Frage. Aber immerhin haben sich inzwischen viele Organisationen, nachdem sie ISO- und Branchenkonzepte genutzt haben, dem Anspruch des EFQM angenähert. Oft schlechte Erfahrungen dagegen mussten viele Organisationen machen, die ihr QM von Beginn an auf der Grundlage des EFQM angingen. Dieses Ergebnis erbrachte jedenfalls eine repräsentative Umfrage unter Führungskräften im Sozial- und Gesundheitswesen des „xit-monitor“, Nürnberg, 2003<sup>274</sup>. Das EFQM wird für den europäischen Raum meist als das Konzept beschrieben, das dem Anspruch eines „Umfassenden Qualitätsmanagements“ („Total Quality Management“/TQM) am nächsten kommt<sup>275</sup>.

Auf dem Weg zu einem *integrierten Qualitätsmanagement* sind mehrere Akzente zugleich zu betonen und künftig als Fragestellungen für ein „integriertes Management“ überhaupt zu beantworten:

1. Johannes Rüegg-Stürm<sup>276</sup> hat – übrigens mit Verweis auf das EFQM-Modell - den St.Galler Ansatz als *Orientierungskarte* bezeichnet, die es ermögliche, *Wichtiges von weniger Wichtigem* zu unterscheiden, und als *Ordnungsrahmen Wirkungszusammenhänge* aufzuzeigen. Ein solches Modell diene vor allem der *Strukturierung organisationaler Kommunikation* und der *Aufmerksamkeitssteuerung*. Soll danach die Frage nach den Qualitäten in das Zentrum der Ver-

<sup>273</sup> Abbildung 9

<sup>274</sup> xit-Monitor 2003

<sup>275</sup> Pfeifer 2001, 22 ff.

<sup>276</sup> Rüegg-Stürm 2002, 14 ff.

antwortung durch das Management gestellt werden, schließe ich daraus, dass es vor allem darum geht, mit welcher Aufmerksamkeit und Betonung Führungskräfte Qualitätsmanagement im Gesamtspektrum ihrer Aufgaben nutzen. Daraus folgt zwingend die Verankerung des QM – Systems als eines festen Bestandteiles integrierten Managements überhaupt, so dass QM als Führungsaufgabe in der Organisation letztlich nicht delegierbar ist.

2. Jürgen B. Bläsing<sup>277</sup> bezeichnete Managementmodelle als *Denkvorlagen* im Sinne von „Modellvorstellungen“. Solche Modelle können aber in der jeweiligen Organisation nur zur Wirkung kommen, wenn sie nach deren Belangen entsprechend individuell interpretiert und umgesetzt werden. Standardlösungen, meint Bläsing, dürfen nicht an die Stelle individueller Lösungen treten. Ein *Modell* ist dem eigentlichen Wortsinn gemäß nur eine *Vorstellung* und ein *Orientierungsrahmen* (vgl. Rüegg-Stürm). Präziser gesagt, ist ein Modell die *Abbildung* eines Konzepts; ein Konzept ist ein *Denkegebäude*. Ein System schließlich ist ein *reales Gebilde (materiell und immateriell)*. Jürgen B. Bläsing wies in knapper Weise auf drei verschiedene Möglichkeiten bzgl. der Gleichzeitigkeit mehrerer Modelle in Organisationen hin. Diese sind nach meiner Auffassung für das Zusammenwirken mehrerer Ansätze in einem QM – System gültig, aber auch für die Integration eines Qualitätsmanagements im Rahmen eines integrierten Managements überhaupt. Bläsing unterschied:

- *Addition, das abgestimmte Nebeneinander,*
- *Fusion, das erzwnungene Miteinander,*
- *Integration, das vollständige Verschmelzen.*

„Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen sind *lebende Organisationen*. Sie müssen sich proaktiv den heutigen und zukünftigen Erfordernissen anpassen. Sie müssen sich entwickeln und verbessern.“ Nach Bläsing eignet sich vor allem das Qualitätsmanagement als Plattform für die Aufnahme auch anderer unterstützender Funktionen, wie z.B. Umwelt-, Sicherheits-, Wissensmanagement usw. Ich möchte Bläsings Befunde ergänzen um die Vermutung, dass soziale Organisationen gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten gut beraten sind, die Bereiche „Qualität, Finanzen und Personal“ strategisch wie operativ möglichst eng zusammenzuführen.

3. Es war Hans Dieter Seghezzi<sup>278</sup>, der den Versuch unternommen hat, ein „*integriertes Qualitätsmanagement*“ zu entwickeln, indem er auf der Grundlage des St.Galler Management-Konzepts einen „ganzheitlichen Integrationsrahmen für das Qualitätsmanagement“ als „Konzept Integriertes Qualitätsmanagement“ entwarf. Dieser Integrationsrahmen dient dazu, Qualität und Qualitätsmanagement „in die Betriebswirtschaftslehre einzubetten“. Nach dem St.Galler Ansatz meint Betriebswirtschaft umfassend und im weiten Verständnis alles, was die Unternehmens- und Betriebsführung auszeichnet. Vergleiche ich das von Seghezzi vorgelegte Konzept zum normativen, strategischen und operativen Management mit dem St. Galler Managementmodell nach Rüegg-Stürm, fällt auf, dass Seghezzi einfach die Unternehmensbereiche durch die entscheidenden Merkmale eines QM – Systems substituiert hat. Interessant daran ist besonders, dass er den Begriff der *Unternehmenskultur* durch *Qualitätskultur* ersetzt, und diese im „normativen Management“ ansiedelt. Seghezzi's Vorgehen trifft den Kern der Sache, weil er damit verdeutlicht, dass Qualität in sämtlichen Unternehmensbereichen wirkt. *So wird Qualität selbst hier zu einem „Systemprinzip“*. Für den

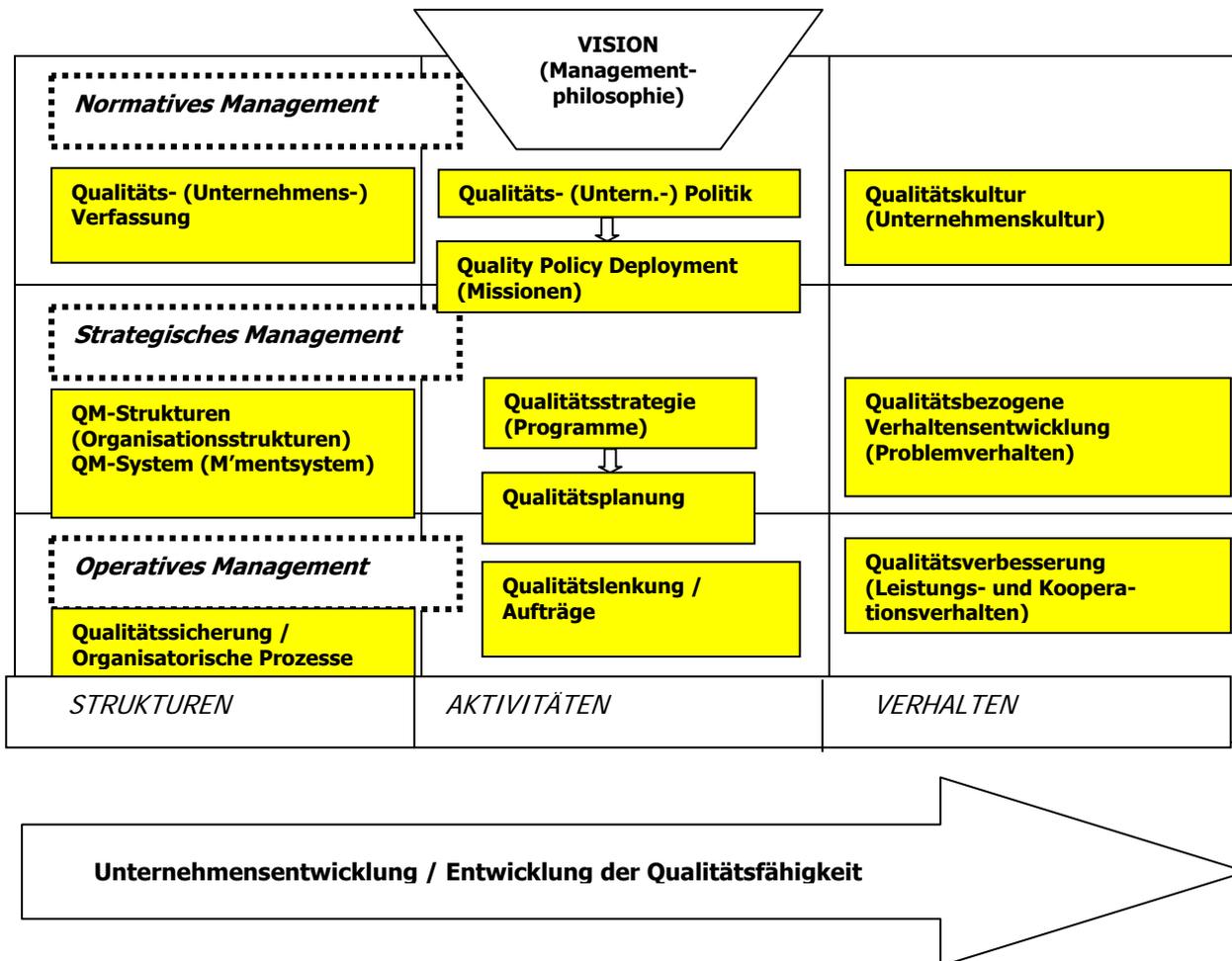
---

<sup>277</sup> Bläsing 2000, 21 ff.

<sup>278</sup> Seghezzi 2003, 212; als einzige Abweichung zu Seghezzi's Modell habe ich den Terminus „Managementphilosophie“ mit „Vision“ überschrieben, da ich die Formulierung einer Vision im Gegensatz zu einigen Vertretern der St. Galler Schule für grundlegend notwendig halte, gerade für soziale Einrichtungen.

Aufbau und die Pflege eines QM – Systems mag es also sinnvoll und notwendig sein, Mitglieder der Organisation in besonderer Weise zu beauftragen („Qualitätsmanagement-Beauftragte“), Qualität als durchgängiges, integriertes Systemprinzip kann die Unternehmensführung jedoch keinesfalls aus der Hand geben.

Abbildung 10: Integriertes Qualitätsmanagement nach Hans Dieter Seghezzi



Selbstverständlich ist das vorgelegte integrative Konzept insofern ein offenes System, als hier gängige QM-Modelle oder bereits etablierte QM – Systeme ohne weiteres in der Gesamtstruktur aufgehen. Beispiele diakonischer Einrichtungen in Deutschland zeigen, dass es ganz in diesem Sinne an manchen Orten bereits gelungen ist, mehrere Konzepte, Modelle und Systeme trotz Gleichzeitigkeit oder relativer zeitlicher Nähe in ein *Gesamtsystem zu integrieren*. Ob dieses Gesamtsystem, das mehrere Ansätze zugleich umfasst und miteinander verknüpft, schließlich noch „QM – System“ oder anders heißt, wird nachrangig, sofern Qualität durchgängig als Systemprinzip auf allen Ebenen verankert ist.

Als ein Beispiel aus der Diakonie für „Qualität als System“ nenne ich die in ihrer Systematik bestehenden *Leitlinien und Qualitätskriterien der Diakonischen Jugendhilfe Württemberg*<sup>279</sup>. Sie wurden auf der Grundlage des Leitbilds des Diakonischen Werkes Württemberg entwickelt, in dem es heißt: „*Diakonie steht für Qualität.*“ Daraus sind Ziele und eine Rahmenkonzeption abgeleitet worden.

<sup>279</sup> Diakonisches Werk Württemberg 2001 a

## *„Qualitätsmanagement in der Diakonie*

orientiert die Qualität sozial-diakonischer Dienstleistungen konsequent am Nutzen für die Menschen, die eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, verbindet die Orientierung am Nutzen für die Menschen, die eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, mit den Interessen und Voraussetzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, versteht Qualitätsmanagement als umfassende und ständige Herausforderung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.“

Auf der Grundlage mehrerer Rahmen- und Handlungsziele sind Qualitätskriterien entstanden, die mit Hilfe einer Checkliste erhoben, auditiert oder dargestellt werden können. Ich zitiere nur die Übersicht dieser Kriterien, ohne deren genauere Differenzierung für Anwendung und Praxis.

### *Übersicht „Qualitätskriterien diakonischer Jugendhilfe Württemberg“*

1. *Verantwortung der Leitung*
  - 1.1 Organisationsstruktur
  - 1.2 Konzeption und Leistungsbeschreibungen
  - 1.3 Qualitätsmanagementsystem
  - 1.4 Dokumentation
  - 1.5 Leitlinien und Ziele
  - 1.6 QM-Bewertung, Planung und Weiterentwicklung
  - 1.7 Management der Ressourcen
  - 1.8 Entwicklung neuer Angebote
  - 1.9 Zusammenarbeit mit Partnern
  - 1.10 Öffentlichkeitsarbeit / Marketing
2. *Prozesse mit Kindern, Jugendlichen, jungen Erwachsenen und Sorgeberechtigten*
  - 2.1 Erstkontakt (Anfrage, Aufnahme, Betreuungsbeginn, Zugang)
  - 2.2 Planung der Hilfe (Betreuung, Förderung, Hilfeplanung)
  - 2.3 Umsetzung der Hilfe (Leistungsprozesse / Erziehungsplanung)
  - 2.4 Partizipation (Beteiligung und Mitwirkung)
  - 2.5 Abschluss der Hilfe und nachfolgende Betreuung
  - 2.6 Eigentum der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen
  - 2.7 Beschwerden
3. *Mitarbeitende*
  - 3.1 Einstellung
  - 3.2 Einarbeitung
  - 3.3 Zusammenarbeit im Team
  - 3.4 Das Mitarbeitergespräch
  - 3.5 Fort- und Weiterbildung
  - 3.6 Beratung und Supervision
  - 3.7 Beendigung von Dienstverhältnissen
  - 3.8 Partizipation, Beschwerde- und Vorschlagswesen
4. *Unterstützende Prozesse*
  - 4.1 Analyse, Bewertung und Verbesserung
  - 4.2 Buchhaltung / Kostenrechnung
  - 4.3 Wirtschaftsplanung
  - 4.4 Controlling
  - 4.5 Personalverwaltung

- 4.6 Beschaffung
- 4.7 Hauswirtschaft
- 4.8 Einrichtungstechnik

## 5.4 Das Konzept systematischer Erneuerung und Entwicklung: Beharrlichkeit, Resistenz, Aufbruch, Ständige Verbesserung

---

Ein Qualitätsmanagement mit „Systemanspruch“ setzt auf die Entwicklungsfähigkeit der Organisation und all ihrer Mitglieder, und stößt insofern immer auch an die Grenzen der Beharrlichkeitskräfte und Resistenzen in der Mitarbeiterschaft, dort wo Vertrauen in Veränderungsprozesse fehlt. Qualitätsmanagement ist immer auch Organisationsentwicklung. Die angestrebte „ständige Verbesserung“ ist – wie dargestellt – ein wesentliches „Systemprinzip“ des Qualitätsmanagements. Horst Becker und Ingo Langosch formulierten zu Recht<sup>280</sup>:

*„Widerstände in Organisationen sind normale Begleiterscheinungen bei Veränderungen. Unterschiedliche Auffassungen, Ängste vor unbekanntem Folgen sind Grundlage für negative Spannungen und organisieren Widerstandshandlungen. Je nach erlebter Bedeutung der Situation, organisatorischen Bedingungen, persönlichen Formen der Verarbeitung von negativen Spannungen äußern sich die Widerstände in unterschiedlichen Formen. Aufgabe des Managements ist, das Entstehen von negativen Erlebnissen zu kontrollieren und aufzugreifen. Dazu müssen die Widerstände ernst genommen und aufgearbeitet werden. Sonst muss man mit ernsthaften Verzögerungen, schwerwiegenden Blockaden und kostspieligen Fehlschlägen rechnen.“*

Becker und Langosch unterschieden zwischen Widerständen „in Abhängigkeit zur Rolle der Beteiligten“ und „personellen Innovationswiderständen“. Letztere haben mit den jeweiligen Mischformen von *flexiblen vs. rigiden Persönlichkeiten* zu tun, dem aktiven Einbeziehen dieser Personen sowie deren Kräfteverhältnis in der Organisation. Stärker „rigide“ Persönlichkeiten stabilisieren ihr Selbst über „äußere Faktoren“. Alles muss möglichst sicher, überschaubar und unveränderlich sein. Sie neigen dazu, auf ihren eigenen Ideen, Prinzipien und Wertvorstellungen zu beharren, um keine Unsicherheit entstehen zu lassen<sup>281</sup>. Umso wichtiger für Veränderungsprozesse sind die „flexiblen“ Mitarbeiterinnen: *„Flexible Mitarbeiter mit einer stabilen Identität sind wichtig für die Mitgestaltung des Innovationsprozesses. Diese Personengruppe muss allerdings überzeugt und aktiv einbezogen werden. Für andere Mitarbeiter gilt dies nicht. Bei ihnen ist es wichtiger, die Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass sie nicht als Bedrohung empfunden werden“*<sup>282</sup>. Genau dies trifft auch für den Aufbau von QM – Systemen zu: Haltung und Verhalten der beteiligten und/oder betroffenen Mitarbeiterinnen zu den Kernfragen eines sozialen Qualitätsmanagements sind entscheidend. Das *Vertrauen* in den Prozess der Verbesserung zu gewinnen, ist eine Voraussetzung für ein ernsthaftes, aufrichtiges Engagement, das Veränderungen nicht fürchtet, sondern gestaltet. Widerstände sind zudem abhängig von der jeweiligen *Rolle der Beteiligten*: Sind sie „aktiv Innovierende im Innovationsprozess“, einschließlich der Mitwirkung an Entscheidungs-, Realisierungs- und Kontrollprozessen, werden keine oder kaum Widerstände auftreten. Sind sie „passiv Innovierende im Innovationsprozess“, hängen die Widerstandsformen von der Art der Veränderung, von den Persönlichkeitsstrukturen und von der Veränderungsstrategie ab. Generell und einfach gesagt, ist Voraussetzung für die individuelle Verände-

---

<sup>280</sup> Becker/Langosch 2002, 187; vgl. auch Doppler/Lauterburg 1994

<sup>281</sup> Böhnisch 1979

<sup>282</sup> Becker/Langosch 2002, 192

rungsbereitschaft, dass für die betroffenen Personen *ein Anreiz besteht, sich den neuen Anforderungen anzupassen bzw. diese selbst mit zu gestalten*. Auf nichts anderes setzt Qualitätsmanagement, wenn es um breite Mitarbeiterbeteiligung und Teamwork in Qualitätszirkeln geht. „Der betroffene Mitarbeiter ist bereit, sein Verhalten zu ändern, wenn die gebotenen Anreize und die neuen Aufgaben aus subjektiver Sicht positiv sind. (...) Der Mitarbeiter stellt zunächst eine Prognose und Bewertung der Innovationskonsequenzen auf und versucht, die Folgen einzuschätzen. Dieser Vorgang erfolgt nicht rein rational, sondern ist durch Erfahrungen und die Persönlichkeit beeinflusst“<sup>283</sup>. Furcht und Angst dagegen entstehen bei „passiv Innovierenden“, wenn die Aufgabenstellung als *ungewöhnlich schwierig oder gar unlösbar* empfunden wird, und erst recht, wenn negative Konsequenzen oder Sanktionen befürchtet werden. Startveranstaltungen für QM – Prozesse leisten folgerichtig i.d.R. beides: Sie stellen die „Anreize“ i.S.v. „*reizvollen Aufgaben*“ heraus, und nehmen zugleich vermutete *Befürchtungen* heraus, indem in sachlicher und aufrichtiger Form geäußerte Befürchtungen entkräftet werden. Selbstverständlich heißt das auch, dass bei tatsächlich möglichen oder drohenden Verschlechterungen für Mitarbeiterinnen darüber offen informiert wird. Insofern geht es bei dieser „Überzeugungsarbeit“ weniger um ein Motivieren zur Teilnahme am QM – Prozess, sondern um die Anknüpfung an den vorhandenen Motivationslagen der Mitarbeiterinnen, indem potenzielle Verluste durch den Veränderungsprozess rechtzeitig thematisiert und Befürchtungen ausgeräumt werden: Dann können aus Betroffenen aktiv Beteiligte werden, und sie sind für den QM – Prozess zu gewinnen.

Jeder QM – Prozess setzt auf Maßnahmen, Ideen und symbolische Gesten, die bewirken, dass bevorstehende Veränderungen möglichst positiv erlebt werden. Bedeutsam für diesen Kontext ist die von Becker/Langosch nach Watson<sup>284</sup> zitierte Strategie, *den Widerstand durch die Planung der Veränderung zu beeinflussen*. Ich stelle die dafür entscheidenden Fragen und Grundsätze in leicht veränderter und für QM – Prozesse adaptierter Form dar:

*Widerstände durch die Planung der Veränderung beeinflussen – eine Checkliste*

1. *Wer bewirkt den Wandel?*

- Der Widerstand ist dann am geringsten, wenn die Beteiligten das Gefühl haben, dass das Projekt *ibr eigenes* ist und nicht eines, das von anderen entworfen oder oktroyiert ist.
- Der Widerstand ist dann am geringsten, wenn das Projekt die *volle Unterstützung der Spitzenkräfte* der Organisation hat.

2. *Welche Art von Änderungsprozess erhöht die Chance für einen Erfolg?*

- Der Widerstand ist geringer, wenn die Teilnehmerinnen den Änderungsprozess als eine *Verringerung ihrer gegenwärtigen Bürden* ansehen.
- Der Widerstand ist geringer, wenn das Projekt mit *Werten und Idealen* in der Organisation übereinstimmt.
- Der Widerstand ist dann geringer, wenn das Projekt *interessante neue Erfahrungen* bringt.
- Der Widerstand ist dann geringer, wenn die Teilnehmerinnen *nicht in ihrer Autonomie und Sicherheit bedroht* sind.

3. *Wie wird der Wandel am besten durchgeführt?*

- Der Widerstand ist geringer, wenn die Teilnehmerinnen *an den Diagnosen beteiligt* sind.

---

<sup>283</sup> Becker/Langosch 2002, 190

<sup>284</sup> Watson 1971, 745 ff.

- Der Widerstand ist geringer, wenn das Projekt durch eine *Gruppenentscheidung* akzeptiert wird.
- Der Widerstand ist geringer, wenn die Befürworter *auf die Vorbehalte der Gegner eingehen* und Maßnahmen ergreifen, um die Befürchtungen auszuräumen.
- Der Widerstand ist geringer, wenn die *Innovation selbst in Frage gestellt* werden kann.
- Der Widerstand ist geringer, wenn die Teilnehmenden in ihren gegenseitigen Beziehungen *Verständnis, Unterstützung und Vertrauen* erfahren.
- Der Widerstand ist geringer, wenn das Projekt *für Revision und Überprüfung offen* ist und Korrekturen erfahren kann.

Die hier aufgelisteten möglichen Maßnahmen, um Widerstände zu verringern, sollten integraler Bestandteil aller „Kick Off“ – oder Startveranstaltungen für innovative QM – Projekte zur Einleitung stetiger Qualitätsverbesserungsprozesse sein. Selbstverständlich sind sie zu ergänzen um deutliche und verständliche Aussagen zu den Zielen, Visionen und Prognosen. Ein Qualitätsmanagement nur aus dem Reflex auf externe Anforderungen oder Bedrohungen geboren, wird kaum an den Motivationslagen der Mitarbeitenden anknüpfen können. Auf die Bedeutung der Qualitätszirkelarbeit auf der Grundlage des Kaizen-Gedankens<sup>285</sup> und die Gesetze sachlicher Verhandlungsführung auch im Umgang mit Widerständen sei verwiesen<sup>286</sup>. Es geht, wenn „Aufbruch in die Veränderung“ und ständige Verbesserung erzielt werden soll, um nichts Geringeres als die Wandlung der Haltungen von Beteiligten und Betroffenen von

- Misstrauen zu Vertrauen,
- Missgunst zu Wohlwollen,
- Skepsis zu Offenheit,
- Ignoranz zu Interesse, von - letztlich und in gewisser Weise -
- Hass zu Liebe (zur Sache, zur neuen Aufgabe)<sup>287</sup>.

Ganz im Sinne der genannten „Harvard“-Grundsätze zum Umgang mit Widerständen brachte Elmar Philipp – am Beispiel von Teamentwicklungsprozessen in Schulen – den Grundsatz zur Geltung: „*Man löst ein Problem, indem man sich vom Problem löst*“ und indem man somit einen „Lösungsaufschub“ erwirkt<sup>288</sup>. Danach – behaupte ich – gilt auch für den Umgang mit Widerständen in QM – Prozessen, dass *vor die Lösungsversuche zunächst Distanzierungsvorgänge* gegenüber dem Ausgangsproblem zu schaffen sind. „Ohne einen inneren Lösungsaufschub als Distanzierungsvorgang gelingt (...) kein fundierter Klärungsprozess“<sup>289</sup>. Die in diesem Kapitel genannten Ansätze und Strategien zum Umgang mit unvermeidlichen Widerständen kommen immer nur dann zur Wirkung, wenn es gelingt, in einem ersten Schritt den akuten Problemdruck Betroffener zu reduzieren und zugunsten einer kritisch-sachlichen Betrachtung herauszunehmen. Dieses Phänomen, dass sich Probleme erst lösen lassen, wenn die involvierten Personen „sich vom Problem lösen“ und eine neue Sichtweise gewinnen, erklärt auch manch erstaunliche Erfahrung aus QM – Prozessen. Bereits häufig ist es gelungen, aus anfänglich erbitterten QM – Gegnern wohlwollende und engagierte Mitstreiterinnen werden zu lassen, indem diese Personen als Akteure und Beteiligte für wichtige und wertvolle Aufgaben *im* QM – System gewonnen wurden, und infolge dessen sich ein Projekt „zu eigen machen“ konnten und für dessen Entwicklung als verantwortliche Person gerade stehen mussten. So ist mittels der konkreten Arbeit an Aufga-

---

<sup>285</sup> Engel 1981

<sup>286</sup> Fisher/Ury/Patton 1995, 156

<sup>287</sup> Horn-Wagner 2004 a

<sup>288</sup> Philipp 2000, 58 ff.

<sup>289</sup> Schley 1993

ben und Maßnahmen bei den Betroffenen allmählich das Vertrauen in den „Sinn der Sache“ gewachsen, ohne dass man sich gegenseitig im Kampf um Positionen aufgerieben oder geschwächt hätte.

## 5.5 Qualitätsmanagement – Quo Vadis?

---

Zum Abschluss dieses Kapitels will ich knapp gefasst noch einige Thesen zur Zukunft des Qualitätsmanagements wagen. Hintergrund und Anlass dafür ist die in den vergangenen Jahren oft zu hörende Behauptung, Qualitätsmanagement sei nur ein vergängliches Phänomen aktueller Zeitströmungen und würde schon rasch von anderen Zeitgeistthemen überholt. Tatsächlich unterliegen Resonanz, Intensität, Wirkungsradius und Stellenwert des Qualitätsmanagements derzeit wieder enormen Schwankungen. Jedoch bleiben erstens stets mindestens die jeweiligen *gesetzlichen Anforderungen* an die Anbieter sozialer Leistungen im Sinne der Garvinschen „Produkt- (Leistungs-)qualität“: Sie müssen wenigstens nachvollziehbare Aussagen zu den messbaren und nachweisbaren Merkmalen ihrer Leistungen im Sinne der Gesetze machen können. Weiter bleibt der *politische Druck* auch auf soziale Dienstleister, ihre qualitativen Leistungen im Sinne des *Verbraucherschutzes* auszuweisen und prüfen zu lassen: Diese Qualitätskontrolle und –sicherung über den öffentlichen Druck nimmt ab oder wieder zu, wird jedoch sicherlich nicht mehr ganz verschwinden. Und drittens bleibt der *Faktor Qualität in der Organisation*: Mitarbeiterinnen und Verantwortliche aller Ebenen sowie die Betroffenen, die „Kundinnen“ und die Partner werden auch künftig die Kongruenz von Leitbild und Alltagshandeln - von Absicht und Wirkung - zu *einem* wesentlichen Bezugspunkt und Maßstab ihrer Bewertung der Leistungen machen.

Gegenwärtig unterscheiden wir drei Formen eines sozialen Qualitätsmanagements, Mischformen eingeschlossen: Erstens ein „*Umfassendes Qualitätsmanagement-System* („UQM/TQM“), das alle relevanten strategischen und operativen Aktivitäten der Organisation im QM – System zusammenfasst, integriert und subsummiert. Zweitens ein QM – System als „*System aller qualitätsrelevanten Prozesse (Prozessnetzwerk / Prozessmodell)*“, das die Mindestanforderungen der ISO und Grundbestandteile des EFQM beinhaltet. Drittens ein – von Peter Gerull etwas abschätzig so genanntes – „*Qualitätsmanagement ,light*“, in dem wenigstens einige der wesentlichen Prozesse und Bereiche der Organisation vereinbart und dargelegt sind (z.B. nur Leitbild, strategische Ziele, einige Kernleistungsprozesse, ausgewählte Mess- und Evaluationsverfahren). Letzteres genügt noch nicht dem System-Anspruch, befindet sich aber auf dem Weg dorthin.

Der Blick in die Zukunft des Qualitätsmanagements in Diakonie und sozialer Arbeit – auf dessen Chancen und Wirksamkeit – zeigt auf einige ausgewählte Fragestellungen, die als Kristallationspunkte weichenstellende Bedeutung für die Qualitätsentwicklung sozialer Organisationen haben dürften:

*Integriertes, soziales Qualitätsmanagement - Strategie und Alltag*: Qualitätsmanagement wird immer dann wertvolle Beiträge zur systematischen Planung, Lenkung, Sicherung und Verbesserung der Qualitäten leisten, wenn es

1. als strategisches Steuerungsinstrument in das Gesamtsteuerungssystem integriert ist und mit anderen Steuerungsfaktoren „ausbalanciert“ wird - so kann beispielsweise QM ein wichtiger Bestandteil einer Balanced Scorecard (BSC) sein, oder aber die BSC ist Bestandteil eines umfassenden QM-Verständnisses -

2. im Alltag von Nutzen ist und zu erhöhter Effizienz, Effektivität und Zufriedenheit führt.

Spricht das EFQM-Modell von „Schlüsselprozessen“, wird es für die Zukunft eines QM bedeutsam, sich von jeder möglichen Form einer „Regelungswut“ zu verabschieden, um sich dagegen auf die entscheidenden Schlüsselprozesse in Führung, Dienstleistung, Unterstützungssystem zu begrenzen. Kleinkarierte Prozessbeschreibungen, die noch den Versand von Geburtstagskarten regeln, darf es nicht mehr geben. Viele etablierte QM – Systeme kranken an überzogenen Verschriftlichungen, die den Dialog um ständige Verbesserungen manchmal eher hemmen als befördern. QM als Instrument für Qualität muss „dem Leben dienen“, wie Jürgen Gohde formulierte: Also muss das Qualitätsmanagement selbst „leben“; der Arbeit am QM – System ist immer von Neuem „Leben einzuhauchen“.

*Verankerung des Qualitätsmanagements – in Linie und Stab:* Pragmatisch stellt sich für diakonische und andere soziale Unternehmungen die Frage, ob das Qualitätsmanagement der Organisation per Delegation auf eine Stabsstelle oder einen Stabsbereich wirklich richtig verortet ist. Die Antwort auf diese Frage kann heute nach vielfältigen Erfahrungen nur darin bestehen, dass die Platzierung von QM in Stäben nur dann zum Gelingen beiträgt, wenn zugleich ein „Beauftragter der obersten Leitung“, i.d.R. ein Geschäftsführungs- oder Vorstandsmitglied, für alle Qualitätsfragen benannt ist, und sich Qualität als Herzensangelegenheit zur eigenen Sache gemacht hat. Ist dies nicht der Fall, trägt eher die Verortung des QM in einer Linienfunktion exponierter Position zum Gelingen bei. Dadurch eventuell angelegte Rollenkonflikte der betreffenden Personen – etwa zugleich Vorgesetzte und Moderatorin von Qualitätsgremien zu sein – müssen in diesem Fall durch die Kompetenzbreite der Beauftragten sowie durch herzustellende Rollen- und Funktionstransparenz gelöst werden.

*Qualitätsmanagement – in großen und kleinen Organisationen:* Wer es ernst meint mit dem Qualitätsanspruch, wird die jeweils für die Größe der Einrichtung passende Struktur und Form für das eigene QM – System finden und pragmatisch organisieren. Kleinere Einrichtungen – wie z.B. Diakonische Bezirksstellen, Familienbildungsstätten, EFL-Beratungsstellen etc. – werden über Netzwerke und Verbundsysteme Qualitätsmanagement organisieren. Größere Einrichtungen werden QM quer durch alle angeschlossenen Bereiche und Felder zur Steigerung von Qualität und Qualifizierung nutzen. Komplexe Konzerne rücken ihr Qualitätsmanagement näher an die Bereiche des Finanz- und Personalmanagements sowie des Marketings heran, und entwickeln integrierte Konzepte, die nach innen und außen Qualität und Qualifizierung sichern und fördern.

*Überzeugte Führungskräfte – überzeugte Mitarbeiterinnen – überzeugte „Kunden“ und Partner:* Qualität lebt von der überzeugenden Haltung der beteiligten Menschen, die „als Person“ selbst für die ausschlaggebenden Qualitätsmerkmale stehen. Wort und Tat haben synchron zu sein. Wirkliche „Leader“ sind gefordert: Nicht Zweiflerinnen, sondern „Macherinnen“. Qualität wird im Handeln sichtbar, nimmt in Beziehungen Gestalt an, wird für „Kundinnen“ und Partner als echtes Qualitätserlebnis erfahren und somit gegenüber anderen Anbietern unterscheidbar.

*Sozialpolitischer Druck und ethische Verpflichtung:* Diakonische Träger und ihre Mitarbeiterinnen werden nicht erst im Reflex auf externen sozialpolitischen und gesetzlichen Druck tätig, sondern leisten Anstrengungen um Qualität aus ihrer ethischen Verpflichtung und ihrem diakonischen Auftrag heraus. Qualitätsziele diakonischer Einrichtungen leiten sich zwingend aus dem diakonischen Leitbild, und letztlich aus dem Evangelium, ab. QM dient als

anzupassendes Instrumentarium zur Umsetzung und Verankerung dieser Mission, Visionen und Ziele im Alltag, und sichert die Gewährleistung und Verbesserung zuvor definierter Leistungen und Ansprüche.

*QM als Chance nutzen – für das System und die Kultur:* Systeme und Verfahren wandeln sich periodisch, angesichts schneller gewordener Bedarfsänderungen immer rascher. Die gewachsenen, etablierten Kulturen folgen diesem „Change“ in meist erheblich trägerer Weise. Zudem sind nicht allein die vorgefundenen Qualitätskulturen *in* den Unternehmen relevant, sondern immer zugleich die Kulturen der die Organisation *umgebenden* institutionellen und Klientensysteme, Partnerorganisationen, Umfeld und Gesellschaft. Für offensive, zukunftsorientierte Unternehmen bietet es sich als große Chance an, ihre Bemühungen um Organisationsentwicklung und -wandel unter die „Prämisse Qualität“ zu stellen. So wird gerade in wirtschaftlich knapperen Zeiten die Qualitätsfrage zum Kompass (auch) für Finanzentscheidungen und zum Seismographen für eine auftrags- und marktgerechte Orientierung. Von daher ist es nicht länger zeitgemäß, QM in Konkurrenz zu Finanz- und Marktfragen zu verhandeln, sondern als integrierten Bestandteil zu nutzen. Noch wichtiger aber wird es gerade für diakonische Träger sein, immer wieder von neuem die spezifischen Qualitäten ihrer Angebote und Leistungen herauszustellen. Ganz unverzichtbar wird die intensiv geführte Aushandlung dazu und das Ringen darum, was die besonderen Qualitäten überhaupt sind. Dies wird griffiger, knapper, kennzeichnender, prägnanter als bisher geschehen. Knappere Ressourcen werden den Blick für das Mögliche schärfen und auf das Notwendige begrenzen. Qualität wird in Übersetzung der fünf zitierten Garvinschen Ansätze dann das jeweils *Besondere, Messbare, Außerordentliche, Besttaugliche und Wertvolle* kennzeichnen. Diesen diakonischen Einrichtungen wird es gelingen, bedarfsgerecht und marktgestaltend die eigenen Ziele und die Erwartungen der Anspruchsgruppen zu attraktiven Angeboten zu integrieren.

Organisationskulturen werden sich an der Herausforderung, zu „Qualitätskulturen“ zu werden, messen lassen. Qualität ist dann Grundlage und Maßstab für das jeweilige System mit seiner Kultur, sowie für die jeweilige Kultur mit ihren Subsystemen. Systeme selbst dienen schließlich der Entwicklung von Qualitätskulturen, indem sie Strukturen und Wirkungsgeflechte bilden, die auf Kulturentwicklung zielen und diese erst ermöglichen. Gegenüber der derzeitigen Betonung von Systemmerkmalen werden die kulturell ausschlaggebenden Merkmale stärker in den Blick rücken. Ein Managementsystem ist kein Selbstzweck, sondern hat besonders in personenbezogenen Dienstleistungen dienende Funktion. Im Mittelpunkt stehen die betroffenen und beteiligten Menschen, ohne die auch ein Sozialunternehmen gar keine Existenzberechtigung hätte. Sie sind die „Auftraggeber“ der Organisation. In dieser Hinsicht ist die vom QM postulierte Kunden- und Dienstleistungsorientierung nicht mehr wegzudenken.

*Qualitätsmanagement dient dem Leben:* „Leben“ in diakonischen und sozialen Kontexten ist genau zu beschreiben: Was an diesem Leben Qualität ausmacht, was also für das „Leben“ das Besondere, Wertvolle, Taugliche, zu Gewährleistende und zu Verbessernde ist. Zwar von Einrichtung zu Einrichtung durchaus unterschiedlich, ist die Forderung nach „Lebensqualität“ in sozialen Organisationen mit kulturellen Merkmalen zu füllen, zu präzisieren, zu kennzeichnen. Leben muss organisiert und gestaltet werden. Soziale Kontexte müssen als „Beziehungsrahmen“ die Beziehungen und Begegnungen selbst zu Gestaltungsfaktoren werden lassen. Die von Qualitäts- und Organisationsentwicklung dafür bereitgestellten Methoden und Instrumente - wie z.B. Bestandsanalysen, Zielgruppenbefragungen, Audits, Assessments, Managementbewertungen usw. – dienen allein dem Ermöglichen lebendiger, kreativer, situativer, spontaner Begegnungen in diakonischen Einrichtungen. Letzt-

lich sind die menschlichen Haltungen und kulturellen Faktoren ausschlaggebend für die jeweiligen Lebensqualitäten: Für Diakonie unverzichtbar ist dies - neben anderen Werten - der Respekt vor der Einmaligkeit jedes Menschen. Das „Managen“ der Qualität ermöglicht es den Betroffenen, über die Erfahrung ihrer Einmaligkeit hinaus, „einmalige“ Gruppenzugehörigkeiten zu schaffen. Denn wie ein System schließlich mehr ist als die Summe seiner Teile oder Elemente, wird die Qualitätskultur einer diakonischen Organisation mehr sein als die Summe ihrer Kulturträger, deren Prägungen und Haltungen. QM leistet insofern wertvolle Beiträge zu „diakonischer Identität“ und zur Kulturbildung.

## 6. Untersuchung zu Einflussfaktoren im Wirkungsdreieck von Leitbild, System und Kultur

Mit Blick auf die Komplexität und den Anspruch des Themas ist es umso dringlicher, eine methodische Untersuchung in möglichst einfachen und nachvollziehbaren Schritten zu gestalten. Die hier vorgenommene Untersuchung folgt weitgehend den in der Evaluationsforschung entwickelten Erkenntnissen und einer somit international und wissenschaftlich fundierten methodischen Vorgehensweise<sup>290</sup>. Auf die dort differenziert dargestellten Empfehlungen – u.a. zur Wahl der Erhebungsmethode, zu Schritten von Befragungen, zu Zweck, Zielgruppen, Fragearten, Repräsentativität und Auswertung – einschließlich der Hinweise zu Tücken, Fallen und Schwierigkeiten bzgl. sowohl quantitativer als auch qualitativer Daten sei verwiesen. Für den Anspruch dieser Erhebung beziehe ich mich zunächst auf die dort für *schriftliche* Erhebungen entwickelte „Checkliste für Fragebögen“<sup>291</sup> und ergänze dazu nur wenige Vorbemerkungen:

*Checkliste für Fragebögen (nach Susanne Giel, Wolfgang Beywl, Ellen Schepp-Winter)*

Die Frage muss einen Beitrag zur Beantwortung der Untersuchungsleitfragestellung liefern oder eine Einleitungs- oder Überleitungsfrage sein.

In der Frage ist nur eine Dimension angesprochen (also z.B. nicht Verständlichkeit *und* Bedeutung gleichzeitig erfragen).

Die Frage ist klar, konkret und so kurz wie möglich formuliert.

Die Frage ist allgemein verständlich und dem Sprachniveau der Befragten angepasst (ohne sich einem „Jargon“ anzubiedern).

Die Frage ist eindeutig. Alle Befragten verstehen dasselbe.

Die Frage ist für jede sinnvoll zu beantworten.

Die Formulierung der Fragestellung achtet ethnische, kulturelle und politische Differenzen.

Die Frage ist respektvoll und höflich formuliert.

Wenn es sich um eine geschlossene Fragestellung handelt, sind alle Antwortmöglichkeiten vorgegeben.

Die Frage gibt genau an, was zu tun ist.

Bereits die Berücksichtigung der Kriterien dieser Checkliste verweist auf einige Schwierigkeiten, ist doch bei teilweise „weichen“ Sachverhalten keineswegs zu gewährleisten, dass im Sinne von „Eindeutigkeit“ alle Befragten dasselbe unter den angegebenen Begriffen verstehen, bzw. vielleicht auch gar nicht verstehen wollen (trotz gegebener Definition) und sich individuell abweichende Interpretationsspielräume bewahren. Das gilt insbesondere für

---

<sup>290</sup> Beywl/Schepp-Winter 2000

<sup>291</sup> Giel 2004, 2 ff.

Fragestellungen, die sich auf kulturelle Merkmale beziehen, und hier insbesondere u.a auf „Normen und Werte, Einstellungen und Haltungen, (...) Denk- und Interpretationsmuster, Sprachregelungen, kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen“<sup>292</sup>. Auch gilt es zu berücksichtigen, dass bei den Befragten zu wesentlichen Erkenntnissen und Forschungen zum Kulturbegriff – auch zu den von mir vorgenommenen Darlegungen in Kapitel 3 – nur bruchstückhaft Wissen und Kenntnis vorausgesetzt werden darf, so dass die Beantwortung einer auf Kultur bezogenen Frage für die Befragte manchmal nur in subjektiv-intuitiver Weise möglich ist. Dies allerdings erschließt und eröffnet zugleich auch neue, nicht zu antizipierende Reaktionsweisen und *Überraschungsmomente*, die im Rahmen dieser Untersuchung nicht ausgeschlossen sein sollen, sondern ausdrücklich erwünscht sind. Der Befragungsansatz also sollte nicht präjudizierend gewählt werden, und nicht nur der Absicherung oder nachträglichen Überprüfung bereits vorher etablierter Thesen dienen. Grundsätzlich sind bei der Auswahl von Fragestellungen einleitend einige Relativierungen bzgl. der „Gütekriterien“ für die Fragestellungen vorzunehmen. Als sieben *Gütekriterien für Fragen* nannten die Evaluationsforscherinnen Beywl und Schepp-Winter<sup>293</sup>:

#### 1. Nutzen

Danach leistet die Frage einen Beitrag zur Beantwortung der Evaluationsfragestellung und zur Verfolgung des Untersuchungsziels.

#### 2. Gültigkeit

Übereinstimmung der „angeforderten“ Antworten mit dem zu beschreibenden Sachverhalt. Ich ergänze: Die Frage muss im Kern relevant für die Untersuchung sein.

#### 3. Treffgenauigkeit

Es geht um die Zielklarheit und Orientierungskraft der Frageformulierung.

#### 4. Neutralität

Achtung kultureller, ethnischer, politischer Differenzen; Schutz der Werte und der Integrität der Befragten.

#### 5. Responsivität

Ermöglichen authentischer, sinnvoller, kompetenter, vollständiger Antworten.

#### 6. Verständlichkeit

Prägnanz und Angemessenheit der verwendeten Sprache.

#### 7. Präzision

Zutreffende Benennung von Orten, Personen, Organisationen, gesetzlich oder andersweit normierter Begriffe etc.

Sind einige dieser Gütekriterien ohne Weiteres zu leisten, stellen andere Kriterien kaum leistbare Anforderungen an die vorliegende Untersuchung: So kann z.B. „Responsivität“ noch garantiert bleiben in der Weise, dass die Befragten ihre Antworten authentisch, sinnvoll und kompetent geben, aber auf keinen Fall, dass dies immer „vollständig“ geschehen kann. Dazu ist der Zweck der Untersuchung zu komplex, sind die Auffassungen der Befragten zu vielfältig. Dies zeigt auf die Notwendigkeit, besonders zentrale Fragestellung notfalls auch nur *exemplarisch* herauszugreifen, um zu *signifikanten* Ergebnissen zu gelangen, deren Aussagekraft sich dann notwendig nur auf wesentliche Ausschnitte der Untersuchungsfragestellung bezieht. Solche besonders kennzeichnenden Ausschnitte gewinnen schließlich mehr oder eher Aussagekraft, als dies durch ein Aufgeben des Grundsatzes der

---

<sup>292</sup> Rüegg-Stürm 2002, 55

<sup>293</sup> Beywl/Schepp-Winter 2000, 55

„Präzision“ zugunsten einer angestrebten Vollständigkeit zu erzielen wäre. Hinzu kommt das Anliegen, durch die exemplarische Arbeit mit dem Fokus einiger ausgewählter Organisationen der Diakonie *deren* interdependenten Wirkweisen von Leitbild, System und Kultur in den Blick zu nehmen, ohne von vornherein deren Einzigartigkeit als Möglichkeit des Ergebnisses in Frage stellen zu wollen. Der hier vorgelegte Untersuchungsansatz verweigert sich danach jeglicher Präjudizierung, wenngleich jede ausgewählte Fragestellung immer auch die Möglichkeit der Beeinflussung und Suggestion einschließt. Die Ergebnisse des später dargestellten „Pretests“ zeigen aber in dieser Hinsicht eindrücklich, dass bei dem hohen fachlichen Niveau der Befragten letztere Gefahr am Widerstand der Befragten scheitern kann. Insofern danke ich hier bereits allen an dieser Umfrage Beteiligten, denn heute sind Befragte mit Kenntnissen und Erfahrungen in Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung stets in gleicher Weise kritische Expertinnen im Hinblick auf die Qualität von Befragungsinstrumenten.

Nach dem von mir gewählten Ansatz, und bevor die grundlegende Entscheidung zur Wahl der Untersuchungsmethode getroffen wurde, waren zunächst die weiteren in Kapitel 6 genannten Schritte zur Vorbereitung und Durchführung der Untersuchung zu leisten.

## 6.1 Zweck der Befragung

---

„Die Wechselwirkungen zwischen Leitbild, System und Qualitätskultur in Einrichtungen der Diakonie sind exemplarisch untersucht“, ist Zweck der Befragung.

Das ist erfolgreich gelungen, wenn die im Folgenden genannten Ziele erreicht sind: Wesentliche Merkmale einer Qualitätskultur in der Diakonie sind sichtbar, erkannt und benannt. Wirkungen von Leitbildern auf Alltagsrealitäten sind anhand exemplarischer Indikatoren verdeutlicht. Systemprinzipien diakonischen Qualitätsmanagements sind herausgestellt. Die Dynamik der Wechselwirkungen von Leitbild, System und Kultur ist an einigen, wesentlichen Interdependenzen verdeutlicht.

Die in Kapitel 1 dargestellte Untersuchungsfragestellung zielt auf das Gewinnen – wenigstens beispielhaft gültiger und nutzbarer – Informationen zur Interdependenz von Leitbild-, System- und Kulturentwicklung in der Diakonie. Der Nutzen für diakonische Einrichtungen liegt darin, aus den erkannten Interdependenzen pragmatische Ansatzpunkte für ihr Qualitätsmanagement und ihre Kulturentwicklung ableiten zu können, bzw. weniger nützliche und wirksame Faktoren rechtzeitig zu markieren und bewusst zu vernachlässigen. Die Tatsache, dass es genau kein „Modell-System“, kein „Modell-Leitbild“, keine „Modell-Kultur“ in der Diakonie geben kann, angesichts vielfältiger Beauftragungen, Angebote, historischer Entwicklungen usw., bedeutet nicht, dass es nicht dann doch *spezifische Kulturmerkmale, gemeinsame Systemprinzipien und gemeinsame Grundlagen diakonischer Leitbilder* geben kann. Denn Diakonie steht mit Blick auf ihre Mission und Vision für ganz bestimmte Prinzipien und Werte; deren Umsetzung und Wirksamkeit allerdings wird sich von Ort zu Ort, von Einrichtung zu Einrichtung, unterscheiden. Es gilt also beides kenntlich zu machen: Erstens das ganz Eigentliche und Besondere der einzelnen Organisation, zweitens das ggf. Verbindende und Gemeinsame, das diakonische Einrichtungen von anderen Sozialleistern abhebt.

## 6.2 Operationalisierung der Untersuchungsfragestellung

---

Der genannten Untersuchungsfragestellung mit Zweck und Teilzielen folgend, beziehen sich die Fragekomplexe und deren Einzelfragen auf die Bereiche:

„Können Sie exemplarisch Indikatoren für die Wirkung und Umsetzung ausgewählter Leitbildaussagen in der Alltagsrealität der diakonischen Einrichtung benennen? Wie prägt das Leitbild das QM – System? Beinhaltet das Leitbild wesentliche Kulturmerkmale?“

Wenn danach zum Beispiel Leitbildentwicklung und Leitbildaussagen Ausgangspunkt der Organisationsentwicklung in den letzten Jahren war, ist zu fragen, inwiefern dies system- und kulturbildend war und sich ausgewirkt hat.

„Welches sind die für Ihre diakonische Organisation wichtigsten Systemprinzipien des Qualitätsmanagements?“: Dazu sind

1. eine offene Einzelfrage,
2. eine geschlossene Einzelfrage zu einem „Ranking“ vorgegebener Antwortmöglichkeiten zu beantworten.

„Welche Merkmale und Prinzipien des QM – Systems wirken sich auf das Leitbild und die Kultur der Organisation eher förderlich aus?“. Wenn danach zum Beispiel Qualitätsmanagement in den letzten Jahren im Vordergrund der Organisationsentwicklung stand, ist zu fragen, inwiefern sich das Qualitätsmanagement auf Leitbild und Kulturbildung fördernd ausgewirkt hat.

„Welches sind die wesentlichen Merkmale und Prinzipien einer Qualitätskultur in der diakonischen Einrichtung?“: Dazu sind

1. offene Einzelfragen zu den fünf Kulturmerkmalen „Werteprinzipien, Rituale, Verkörperungen, Symbole, Gewohnheitsmuster“,
2. geschlossene Einzelfragen zu einem „Ranking“ vorgegebener Antwortmöglichkeiten zu beantworten.

„Welche Merkmale und Prinzipien der Einrichtungskultur wirken sich auf das Leitbild und das QM – System eher förderlich, welche eher hinderlich aus?“. Wenn danach also in den letzten Jahren eher kulturbildende und kulturstiftende Ziele und Maßnahmen im Vordergrund standen, ist zu fragen, wie diese sich auf das Leitbild und auf die Entwicklung eines QM – Systems ausgewirkt haben. Die Begrenzung auf die oben genannten fünf Kulturmerkmale „Werteprinzipien, Rituale, Verkörperungen, Symbole, Gewohnheitsmuster“<sup>294</sup> soll keine Verengung der Fragestellung bewirken, sondern eher als „Türöffner“ dafür dienen, die weiteren und in Kapitel 3.3.5 behandelten, zusätzlichen Kultur determinanten in Sichtweite nehmen zu können, also den Blick zu öffnen.

Schließlich sollen Interdependenzen und Wechselwirkungen mit Hilfe einer *Einflussfaktorenanalyse* exemplarisch – anhand vorgegebener, wichtiger Merkmale für Leitbild, Kultur und QM – System – herausgearbeitet werden. Es gilt, sichtbar zu machen, welches die am stärksten beeinflussenden und welches die am stärksten beeinflussbaren Faktoren sind. Ziel ist es, die „Hebelstellen“ und Ansatzpunkte für Kultur- und Systementwicklung in der Diakonie besonders herauszustellen. Dies gelingt jedoch nur unter dem Vorbehalt, dass die organisationsspezifischen Systeme und Kulturen höchst unterschiedlich sind. Verallgemeinerungen sind nicht angestrebt, sondern lediglich das Herausstellen von *Tendenzen, Annäherungswerten und Trends*<sup>295</sup>, aus denen sich organisationsspezifische Anregungen und Empfehlungen ableiten lassen.

Für die Einflussfaktorenanalyse muss vorab besonders betont werden, dass sie einige hervorsteckende Stärken hat, aber doch im wissenschaftlichen Sinn auch auf die relative Aussagekraft ihrer Ergebnisse hinzuweisen ist: Die Stärke dieser später genauer erläuterten Methode besteht vor allem in der Tatsache, dass die Befragte während des Ausfüllens eines Fragebogens oder während der Durchführung des Interviews kaum in der Lage ist, dessen Ergebnis während des Ausfüllens - oder der Befragung - vorwegzuahnen. Der Überraschungsmoment bleibt gewahrt. Immerhin ist dieses Instrument der Befragung und der Evaluation auch immer daraufhin zu hinterfragen, dass durch die Auswahl der Items eine numerische Vorwegnahme möglicher Häufigkeiten gesetzt wird, die bei

---

<sup>294</sup> vgl. Abbildung 2

<sup>295</sup> Das EFQM-Modell betont die Möglichkeit von Tendenzen, Annäherungswerten und Trends im Grenzbe- reich „harter“ und „weicher“ Indikatoren.

anderer Wahl der Items zu anderen numerischen Korrelationen führen würde oder wenigstens könnte. Bei aller Stärke dieser Evaluationsmethode bleibt methodisch der Einwand aufrecht erhalten, dass ein solch komplex konstruiertes Befragungsinstrument zugleich eine gewisse Gefahr der Manipulierung mit sich bringt. Das wird, so sehen wir in den Ergebnissen, keine Einschränkung bzgl. der Auswertbarkeit und der Aussagekraft hinsichtlich *der jeweiligen* Organisation mit sich bringen, für die das Instrument verwendet wird, aber doch für den *Faktor Vergleichbarkeit* in der Addition oder Summe mehrerer vergleichener Organisationen. Dies ist ein wichtiger Hinweis zu diesem für die Beteiligten stets spannenden Teil der Befragung, denn sie werden weniger Aufschlüsse für ihre Einschätzung hinsichtlich des Vergleichs mit anderen Einrichtungen gewinnen, jedoch vielerlei Ansatzmöglichkeiten für die interne Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Die Beantwortung der Fragestellungen insgesamt wird erleichtert durch kurze definitorische Hinweise, nachvollziehbare Bewertungsskalierungen, ergänzte zusätzliche Erläuterungen zu Zweck und Nutzen der Fragestellungen, und durch ein persönliches „Befragungs-Setting“.

### 6.3 Zielgruppe und Motivation

---

Zielgruppe der Befragung sind ausgewählte Qualitätsmanagement-Beauftragte und Leitungskräfte aus diakonischen Organisationen, meist Absolventinnen von Kursen und Seminaren der Diakonischen Akademie Deutschland aus den Jahren 1998 bis 2005. Deren Motivation, sich an der Befragung zu beteiligen, ist

erstens zum einen bereits gegeben durch den immer wieder – im Rahmen von vorliegenden Evaluationen und Feedbacks – geäußerten Leidensdruck, beim Aufbau von QM-Systemen und der Umsetzung von Leitbildaussagen an „die Grenzen kultureller Gegebenheiten“ zu stoßen,

und wird zweitens durch den bescheidenen Anreiz der Auslösung von Prämien für die Beteiligung erhöht: Erstens ein attraktives Buch-Geschenk, zweitens ein kostenloser Restaurantbesuch auf Einladung und Rechnung des Autors.

An der vorausgesetzten, vorhandenen Motivation wird zudem dadurch angeknüpft, dass den sich Beteiligten zugesichert ist, dass sie auf ein direktes Feedback zu ihren Angaben rechnen können – innerhalb von zwei Wochen -, und dass sie als erste Leserinnen zeitnah - d.h. innerhalb von drei Monaten nach Beendigung der Befragung – die Ergebnisse der Auswertung in schriftlicher Form erhalten. Es ist für diese Befragung von großer Bedeutung, dass die Auswahl der Befragten ein hohes Maß an Fach- und Methodenkompetenz voraussetzen hat, ohne sich nur an Verantwortliche in einer „Mainstream-Haltung“ zu wenden. Während der Pilotphase wie in der Untersuchungsphase also sind beide Zielgruppen relevant: „Kennerinnen“ und „Bekannterinnen“ (zu QM, zu diakonischem Leitbild, zu diakonischer Kultur), genauso wie „Zweiflerinnen“ und „Kritikerinnen“. Mit der Festlegung dieser doppelten Zielgruppe hoffe ich auf interessante – komplementäre oder auch divergierende – Befunde.

Mit dem hier entwickelten und verwendeten Instrument lassen sich noch *keine Befragung von „Kunden“ und Klientinnen* durchführen, die in einem nächsten Untersuchungsschritt – bzw. für sich anschließende Forschungsprojekte – von großem Interesse wären<sup>296</sup>.

### 6.4 Entscheidung über die Art der Befragung

---

Bekanntermaßen können *quantifizierende* Befragungen mittels Fragebogen nur Ausschnitte aus dem Gesamtspektrum der Antwortmöglichkeiten erfassen, dies aber in auswertbarer

---

<sup>296</sup> Die Entwicklung eines solchen „kunden“-gerechten Befragungsinstruments war im Rahmen dieser Untersuchung nicht leistbar, hätte den Rahmen der Arbeit gesprengt und müsste zum Gegenstand eines eigenen Forschungsprojektes werden.

Form. Methoden *qualitativer* Sozialforschung wie z.B. (teil-) strukturierte Interviews dagegen kommen zum Zuge, „wenn keine klaren Effizienzkriterien aufzustellen sind und wenn die Veränderungen in einem komplexen, sich verändernden Praxisfeld stattfinden“<sup>297</sup>. Das Anliegen dieser Untersuchung, ihre Fragestellung, ihr Zweck und Nutzen bewegt sich an der Grenze dieser Pole bzw. zwischen ihnen, so dass der Einsatz beider Vorgehensweisen gerechtfertigt ist.

#### *Begründung des methodischen Vorgehens*

Ein Ranking auch zu umfassenden, komplexen Sachverhalten ist grundsätzlich durchaus möglich, wie ich unter 3.6 mit Bezug auf die vergleichende Länderstudie „Soziale Werte in verschiedenen Ländern in Prozent“ dargestellt habe. Selbstverständlich kann eine Befragte angeben, ob für sie ein Wert „Selbstrespekt“ wichtiger ist als „Eigentum“ oder „Sinn für Leistung“. Die Allgemeinheit der Fragestellung beinhaltet zwar Undeutlichkeiten, denn die einheitliche Definition durch die Befragten ist nicht zu gewährleisten; auch können die Ergebnisse schließlich im Aussagewert nur als Trends und Indikatoren gewertet werden. Dies ist aber im Sinne einer anspruchsvollen Bewertungsskalierung alles andere als unerheblich.

Befragungsergebnisse der Sondagen unter Führungskräften sozialer Unternehmen in Deutschland durch „xit-Monitor“<sup>298</sup> zum Thema: „Zentrale Ergebnisse zum Thema Qualitätsmanagement“, ergaben beispielsweise signifikante Einschätzungen zu Einsatz und Wirkung der jeweils bevorzugten QM-Modelle: Danach „hält DIN ISO, was es verspricht, wenn auch das Herz nicht (immer) für dieses Konzept schlägt. Ganz anders ist die Bewertung EFQM-basierter Konzepte zu interpretieren. Die überzeugende theoretische Darlegung ist wirkungslos, wenn die Umsetzung in der Praxis nicht gelingt.“ Auch eine solche Untersuchung setzt quantifizierend an komplexen Fragestellungen an, riskiert Ungenauigkeiten und subjektiv-bewertende Einschätzungen, kommt aber dadurch schließlich doch zu aussagekräftigen Trends bzgl. der Untersuchungsfragestellung.

Das gegenteilige Vorgehen aber, deutlicher induktiv und allein über qualitative Interviews Einzelfragen zwar umfassend zu erfassen - aber eben keine oder kaum Anhaltspunkte für umfassende Trends über wenigstens exemplarische Daten zu erzielen -, würde dem Anspruch meiner Fragestellung ebenfalls nicht gerecht, wäre dies die einzige Informationsquelle. Denn, könnte man meinen, mehr als qualifizierte Einzelstatements zum Wirkungsgeflecht von Leitbild, System und Kultur wären nicht zu erzielen. Zudem bleibt methodisch begründet der Vorbehalt und die Skepsis angezeigt, welche der Fragen sich auf „weiche“, welche sich auf „harte“ Faktoren beziehen. So müssen einige der unter 6.2 formulierten „Fragekomplexe“ noch als einigermaßen „weich“ und „offen“ bezeichnet werden („Welches sind die wesentlichen Merkmale und Prinzipien einer Qualitätskultur?“). Durch die Spezifizierung in Form von Einzelfragen - zu „Werteprinzipien, Verkörperungen, Ritualen, Symbolen, Gewohnheitsmuster“ - gewinnen sie aber an „Härte“, denn so lassen sich etwa „Symbole“ - auch als Gegenstände -, „Rituale“ - als Situationen und Sequenzen -, „Verkörperungen“ - als Personen -, „Werteprinzipien“ - als Wesensmerkmale der Diakonie -, „Gewohnheitsmuster“ - als Alltagshandeln - sehr genau beschreiben. Zweifelsohne ist es somit möglich, zu einzelnen Fragen sehr präzise und damit auch gut auswertbare Antworten zu erhalten, zu anderen Fragen aber nichts weiter als Annäherungswerte und erste Indikatoren („Anzeiger“).

Der in Kapitel 3.4 von Detlef Horn-Wagner zitierten Befürchtung, Messverfahren zu Kulturmerkmalen laufen Gefahr, die Wirklichkeit von Organisationskulturen letztlich auf die Wirklichkeit des Messverfahrens zu reduzieren, begegne ich mit dem Hinweis, dass ein Messen nicht Ziel dieser Untersuchung ist. Dort, wo sich aus quantitativen Ergebnissen quantifizierbare Erkenntnisse ergeben, kann das nicht falsch sein. Jedoch dort, wo „Zahlen, Daten, Fakten“ allein Annäherungswerte er-

---

<sup>297</sup> Mayring 2002, 68

<sup>298</sup> xit-Monitor 2003

geben oder zu Vermutungen Anlass geben, deren Verifizierung weiter - d.h. durch weitere Studien - zu verfolgen wäre, muss dies gekennzeichnet sein. Aber auch solche Ergebnisse sind wertvoll insofern, als sie erstens in sich qualitativ bemerkenswerte Befunde anzeigen oder aber auf zusätzlichen Forschungsbedarf hinweisen. Also hat die Untersuchung durchaus auch ergebnisoffene Anteile, und kann das Untersuchungsdesign keinesfalls die Ergebnisse prognostizieren. Dies ist ausdrücklich erwünscht. Die Absicht ist ein für die Befragten anspruchsvolles Unterfangen. So sollen sie sich bei einem Teil der Fragen für eine „Rangordnung“, z.B. zu Werteprinzipien, entscheiden. Dies ist ihnen als Vorgabe einerseits Erleichterung, zugleich aber auch Erschwernis. Hinzu kommt die Schwierigkeit, die Fragen in der Weise zu formulieren, dass ein Höchstmaß an Verständlichkeit für die Befragten erreicht wird. Ist dieser Umstand für Fragestellungen zu Kontexten wie „Leitbild“ oder „QM-System“ zumutbar, weil für diese Zielgruppe meist vertraut, kann es bei Fragen im „Kultur-Kontext“ schwieriger werden. Das bereits spricht für die Durchführung leitfadengestützter Interviews, die den Einsatz eines – quantifizierbaren - Fragebogens mit - qualitativen - Aspekten der Exploration und Erläuterung im persönlichen Diskurs erlauben.

Insgesamt ist zu betonen, dass ein Forschungsprojekt, das sich nur auf eh zu prognostizierende Ergebnisse reduziert, nichts anderes wäre als die nachträgliche Beweisführung einer längst etablierten Theorie. Auch kam ich zu dem Schluss, dass ein Untersuchungsvorhaben, das sämtlichen methodisch einwandfreien Regeln der Evaluationsforschung und denen der empirischen, systematischen Sozialforschung folgt, tatsächlich kaum komplexere Inhalte zum Gegenstand nimmt. Somit wären oder sind solche Forschungsvorhaben „auf der methodisch sicheren Seite“, aber sie sind von vornherein in der Annäherungsperspektive begrenzt. Gleichwohl besteht in der Diakonie ein erhebliches Interesse daran, wenigstens Ergebnisse zu einigen Kernaussagen und Interdependenzen im Wirkungsgeflecht von Leitbild, System und Kultur als Tendenzmeldungen<sup>299</sup> zu erzielen. Die „reine Lehre“ der Evaluationsforschung mag also die Finger von komplexen Aufgabenstellungen lassen und sich auf methodisch einfacher handhabbare - weil klar eingegrenzte und zugleich mit relativ geringer Aussagekraft versehene – Evaluationsprogramme begrenzen: Nur so lebt Diakonie nicht. So ist Kultur nicht entstanden, nicht wirksam und nicht in Bewegung. An dieser Grenze hört der Anspruch an Qualität nicht auf. Ich bin also mit dem Ergebnis der Untersuchung dann zufrieden, wenn zu einzelnen wichtigen Fragen deutliche Trends exemplarisch erkennbar werden, bzw. wenn zu anderen Fragen deutlich wird, dass keine Trends erkennbar sind, und somit einige wichtige Wechselwirkungen von Qualitätssystem und Qualitätskultur schließlich benannt sind. Wer kann schon die zukünftig entscheidenden Entwicklungen voraussagen? Sind aber Tendenzen und Indikatoren für Trends erkennbar gemacht, lässt sich der Kompass danach ausrichten. Mehr ist im Ergebnis nicht beabsichtigt.

## 6.5 Entwicklung des Befragungsinstrumentes

---

Hier stelle ich das nach 6.2 und 6.3 entwickelte Befragungsinstrument vor, ohne dass damit bereits eine Entscheidung zu dessen Einsatz getroffen worden war; denn diese Entscheidung erfolgte erst nach der Durchführung der Pretests. Das Befragungsinstrument besteht aus vier Teilen. Die im 4. Teil dargestellte Einflussfaktorenanalyse ist im Originalfragebogen im Querformat übersichtlicher gestaltet und geht zurück u.a. auf „Sinfonie; Denkmodell Berlin“ 2004<sup>300</sup>. Das dazu gehörige Wirkungsportfolio wird erst später bei der Auswertung der Befragungen vorgestellt und war den Interviewpartnerinnen zum Zeitpunkt der Befragungen nicht bekannt. Um den Fragebogen hier als solchen kenntlich zu machen und gegenüber dem Fließtext abzuheben, ist er in anderer Schrift dargestellt.

---

<sup>299</sup> im Bild: „Wasserstandsanzeiger“ oder „Seismograf“

<sup>300</sup> Sinfonie 2004

Fragebogen zur Untersuchung:

**1. Leitbilder, Wirklichkeiten und Wirkungen**

1.1 Bitte nennen Sie stichwortartig bis zu drei wesentliche Aussagen des Leitbildes (der Leitlinien / des Orientierungsrahmens / der Grundsätze / der Konzeption) Ihrer Organisation, und ergänzen Sie diese Aussagen mit jeweils einem Indikator zu deren Umsetzung in der **Unternehmenswirklichkeit**.

Leitbildaussagen	Indikatoren
1.	
2.	
3.	

Beispiel:

Leitbildaussage	Indikator
Diakonische Akademie Deutschland gGmbH „... Als bundeszentrale Akademie bringen wir uns in sozialpolitische, fachliche und diakoniestrategische Diskussionen ein.“	Bundesinitiative „Mitarbeiter gewinnen in der Diakonie“ DAD/DWEKD  Programmbuch 2005, S. 20 ff. Studentagung + Führungsworkshops

1.2 Unser Leitbild prägt das **QM – System** und ist integrierter Bestandteil des Qualitätsmanagements unserer Organisation. Bitte kreuzen Sie an:

Nein = 1	In geringem Maße = 2	Ja = 3	In hohem Maße = 4
Anmerkungen / Begründung:			

Beispiel:

Nein = 1	In geringem Maße = 2	<del>Ja = 3</del>	In hohem Maße = 4
Anmerkungen / Begründung:  Das Leitbild ist Grundlage der in Kapitel 2.3 des QM-Handbuches formulierten Qualitätsziele und der „Qualitätspolitik“ der Einrichtung.			

1.3 Unser Leitbild bringt zutreffend einige wesentliche **Kulturmerkmale** (Anm.1) unserer Organisation zum Ausdruck. Bitte kreuzen Sie an:

Nein = 1	In geringem Maße = 2	Ja = 3	In hohem Maße = 4
Anmerkungen / Begründung:  Leitbildaussage(n):			

Kulturmerkmal(e): (bitte eintragen)

Beispiel:

Nein = 1	In geringem Maße = 2	Ja = 3 <b>X</b>	In hohem Maße = 4
----------	----------------------	-----------------	-------------------

Anmerkungen / Begründung:  <i>Leitbildaussage:</i> „Wir begegnen uns in gegenseitiger Wertschätzung. Wir kommunizieren aufrichtig und klar miteinander. Wir bearbeiten Konflikte sachlich und lösungsorientiert. Alle Mitarbeiterinnen sind bei den sie betreffenden Angelegenheiten einbezogen....“  <i>Kulturmerkmale:</i> Teilhabe – Verständigung – Respekt im Umgang miteinander in der Organisation
---

Anm.1: Zum Begriff „Kulturmerkmale“

Definition nach Prof.Dr.Johannes Rüegg-Stürm, St.Gallen, Prof.Dr.Geert Hofstede, Brüssel, Paul G. Hanselmann, Stuttgart, u.a.:

Kulturelle Merkmale sind insbesondere bzw. können sein:

- Normen – Werte – Werteprinzipien
- Kollektive Einstellungen und Haltungen
- Denk- und Interpretationsmuster
- Sprachregelungen
- Kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen
- Rituale
- „Verkörperungen“ bes. Kultur durch Personen („Helden“, „Vorbilder“, „Ahnen“ usw.)
- Symbole
- Gewohnheiten und kollektive, alltägliche Kulturstandards
- Mythen, Legenden, Bilder, Lieder

(Alle genannten Kulturmerkmale lassen sich gut am Beispiel der „Indianerkultur“ illustrieren und durchdeklinieren; dazu z.B. der Film „Der mit dem Wolf tanzt“, mit Kevin Costner)

## 2. QM – Systeme, Wirklichkeiten und Wirkungen

2.1 Welches sind die wesentlichen *Systemprinzipien* (Anm.2) des QM – Systems Ihrer Organisation? Bitte entscheiden Sie sich für die aus Ihrer Sicht wichtigsten drei Grundprinzipien:

<i>Prinzipien des QM – Systems</i>
1. ....
2. ....
3. ....

Anm.2: Zum Begriff „Systemprinzipien“

Systemprinzipien des Qualitätsmanagements sind u.a. die Grundsätze der ISO, die Grundkonzepte des EFQM-Modells, können aber auch andere für soziale Dienstleistungsunternehmen besonders wichtige Prinzipien sein, die das QM – System mit all seinen Zielen und Prozessen durchgängig kennzeichnen. So ist das QM sozialer Organisationen z.B. oft mit dem Systemanspruch der *Transparenz* angetreten, oder dem der *Verlässlichkeit*, oder dem der *Kommunikation und Kooperation / Dialog*.

- 2.2 Bitte bringen Sie die hier genannten sowie die unter 2.1 von Ihnen selbst genannten Systemprinzipien in eine **Reihenfolge** bzgl. ihrer Bedeutung für Ihr QM – System, und kennzeichnen Sie mindestens die wichtigsten fünf Prinzipien:

Beispiel:

Systemprinzip	Rang	Systemprinzip	Rang
Ziel- und Ergebnisorientierung		Ziel- und Ergebnisorientierung	
„Kunden“-Gerechtigkeit		„Kunden“-Gerechtigkeit	2
Transparenz		Transparenz	1
Verlässlichkeit		Verlässlichkeit	3
Wertschöpfung durch Wertschätzung		Wertschöpfung durch Wertschätzung	
Von bester Praxis Lernen		Von bester Praxis Lernen	
Ständige Verbesserung		Ständige Verbesserung	4
Bestmögliche Leistungen		Bestmögliche Leistungen	
Lebensqualität der Betroffenen		Lebensqualität der Betroffenen	
Kommunikation – Kooperation – Dialog		Kommunikation – Kooperation – Dialog	5
Definierte Qualitätskriterien und Indikatoren		Definierte Qualitätskriterien und Indikatoren	
Sozialpolitische und diakonische Interessenvertretung		Sozialpolitische und diakonische Interessenvertretung	

- 2.3 Welche Merkmale und Prinzipien des Qualitätsmanagements wirken sich Ihrer Meinung nach auf die **Kultur der Organisation** besonders **förderlich** aus?

### 3. Qualitätskulturen, Wirklichkeiten und Wirkungen

- 3.1 Welches sind die wesentlichen **Merkmale der Kultur** (Anm.3) in Ihrer Organisation? Nennen Sie bitte pro vorgegebenem Bereich maximal drei Merkmale:

<i>Werteprinzipien</i>	1.
	2.
	3.
<i>Rituale</i>	1.
	2.
	3.
<i>Verkörperungen i.S.v. „Kulturträgern“, Vorbildern, Leitfiguren</i>	1.
	2.
	3.
<i>Symbole</i>	1.
	2.
	3.
<i>Gewohnheitsmuster</i>	1.
	2.
	3.

Anm.3: Zum Begriff der Kultur und ihrer kennzeichnenden Merkmale

Kulturen zeichnen sich i.d.R. mindestens durch die fünf hier genannten Merkmale aus, die sich meist schlüssig aufeinander beziehen, aber nicht alle gleichermaßen ausgeprägt sein müssen. *Werteprinzipien* sind der kulturelle „Kern“, um den sich in dieser Reihenfolge die bedeutsamen *Rituale*, dann *Verkörperungen* durch Personen und deren Haltungen, dann *Symbole* als Oberflächenkennzeichen, sowie schließlich allgemeine *Gewohnheitsmuster* legen.

Beispiel:

<i>Werteprinzipien</i>	1. Teilhabe 2. Sinnsuche + Sinnhaftigkeit 3. Respekt + Fairness
<i>Rituale</i>	1. Wöchentliche Gruppenversammlung 2. Mittagsandacht in der WfbM 3. „Protokoll“ für Begrüßungen: per Handschlag, mit Blickkontakt, mit Namen usw.
<i>Verkörperungen i.S.v. „Kulturträgern“, Vorbildern, Leitfiguren</i>	1. die Sozialarbeiterin des Sozialdienstes 2. die vor 15 Jahren verstorbene Gründerin der Behindertenhilfeeinrichtung 3. ???
<i>Symbole</i>	1. Abzeichen der Mitglieder der „OBA“ (Offene Behindertenarbeit) 2. Besonderes Trikot der WfbM-Fußballmannschaft 3. ???
<i>Gewohnheitsmuster</i>	1. Normal ist es, seine Meinung einzubringen. 2. Normal ist es, über Sinnfragen miteinander zu sprechen. 3. Normal ist es, Respekt gegenüber abweichenden Meinungen zu zeigen.

3.2 Bitte bringen Sie die hier genannten sowie die von Ihnen unter 3.1 genannten **kulturellen Werteprinzipien** in eine **Reihenfolge** bzgl. ihrer Bedeutung für die Qualitätskultur Ihrer Organisation und kennzeichnen Sie mindestens die fünf wichtigsten Prinzipien:

Beispiel:

<i>Kulturelles Werteprinzip</i>	<i>Rang</i>	<i>Kulturelles Werteprinzip</i>	<i>Rang</i>
Teilhabe		Teilhabe	5
Integration		Integration	2
Vielfalt und Bereicherung		Vielfalt und Bereicherung	1
Sinnsuche und Sinnhaftigkeit		Sinnsuche und Sinnhaftigkeit	3
Begegnung		Begegnung	
Eigenverantwortung / Kompetenz in eigener Sache		Eigenverantwortung / Kompetenz in eigener Sache	
Rechtswahrung		Rechtswahrung	4
Respekt – Fairness – Gerechtigkeit		Respekt – Fairness – Gerechtigkeit	
Zuwendung – Zeit – Freundlichkeit		Zuwendung – Zeit – Freundlichkeit	
Entfaltung der Persönlichkeit		Entfaltung der Persönlichkeit	
Würde und Normalität		Würde und Normalität	
Verständigung		Verständigung	

Anmerkung 4: Die hier genannten Werteprinzipien sind für Diakonie u.a. entwickelt worden von Professor Dr. Michael Schiblsky, München, und sind Ergebnisse aus der EKD-Studie „Mund und Herz und Tat und Leben“ zu Auftrag und Perspektiven der Diakonie von 1998. Bitte sehen Sie sich nicht an diese Begriffe gebunden. Ersetzen Sie diese in den leeren Feldern unten durch die ggf. abweichenden, für Ihre Organisation kennzeichnenden Werteprinzipien.

3.3 Welche Merkmale und Prinzipien Ihrer Einrichtungskultur wirken sich Ihrer Meinung nach auf das **QM – System Ihrer Organisation** besonders **günstig** aus?

#### 4. Ein Spiel zum Abschluss: Die Einflussfaktorenanalyse

**Das Thema:** Welche der genannten Faktoren haben in besonderem Maße (aktiv; bestimmend) Einfluss die anderen Faktoren?  
Welche Faktoren werden in besonderem Maße (passiv) durch andere Faktoren beeinflusst und bestimmt?

**Die Fragetechnik:** Wir setzen durchgängig und auf allen Ebenen auf ... (Faktor einsetzen)!  
Hat das besondere Auswirkungen auf die einzelnen anderen Faktoren?

**Bewertungsskalierung:** 0 = kein Einfluss / 1 = ahnbarer Einfluss / 3 = Einfluss / 5 = Automatismus + großer Einfluss

(Zwischenwerte sind nicht zulässig! Spalten jeweils von links nach rechts ausfüllen!)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Σ
1. Leitbild											
2. Menschen als „Kulturträger“											
3. Strukturen u. Ressourcen											
4. Ziele u. Evaluation											
5. Kooperation und Kommunikation											
6. Rituale											
7. Kulturelle Werteprinzipien											
8. Leitung und Verantwortung											
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“											
10. Systemat. Prozessmanagement											
Σ											

Wesentliche Faktoren im Kräftefeld „Leitbild, System und Qualitätskultur“ beeinflussen sich wechselseitig. Einzelne Faktoren sind zwar wichtig, weil sie „bewirkt“ werden können, wirken aber selbst nur in geringem Maße auf andere Faktoren. Dagegen sind andere Faktoren die entscheidenden Wirkmomente, die andere Faktoren beeinflussen und in die angestrebte Richtung „mitziehen“. Darum geht es in diesem Spiel. Ich bin gespannt, ob das ausgewertete Ergebnis Sie überraschen wird. Als Teilnehmerin erhalten Sie als erste die Auflösung.

#### Ein Beispiel:

**Das Thema:** Welche der genannten Faktoren haben in besonderem Maße (aktiv; bestimmend) Einfluss die anderen Faktoren?  
Welche Faktoren werden in besonderem Maße (passiv) durch andere Faktoren beeinflusst und bestimmt?

**Die Fragetechnik:** Wir setzen durchgängig und auf allen Ebenen auf ... (Faktor einsetzen)!  
Hat das besondere Auswirkungen auf die einzelnen anderen Faktoren?

**Bewertungsskalierung:** 0 = kein Einfluss / 1 = ahnbarer Einfluss / 3 = Einfluss / 5 = Automatismus + großer Einfluss

(Zwischenwerte sind nicht zulässig! Spalten jeweils von links nach rechts ausfüllen!)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Σ
1. Leitbild		3	1	3	3	1	3	1	1	1	
2. Menschen als „Kulturträger“	3		1	5	5	3	5	3	3	1	
3. Strukturen u. Ressourcen	1	1		1	usw	usf					
4. Ziele u. Evaluation											
5. Kooperation und Kommunikation											
6. Rituale											
7. Kulturelle Werteprinzipien											
8. Leitung und Verantwortung											
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“											
10. Systemat. Prozessmanagement											
Σ											

Wie bin ich im Beispiel vorgegangen? Als erstes frage ich, oben links beginnend: „Hat das Leitbild einen besonderen Einfluss auf sog. „Kulturträger“?“ Ich denke „ja“, aber nicht automatisch, setze also 3 ein. Als nächstes frage ich, von links nach rechts gehend: „Hat das Leitbild einen besonderen Einfluss auf Strukturen und Ressourcen?“ Ich denke „sollte es haben, muss aber nicht“, setze also eine 1 ein. Ich gehe von links nach rechts durch. Danach beginne ich mit der zweiten Spalte und frage: „Haben Menschen als ‚Kulturträger‘ einen besonderen Einfluss auf das Leitbild, die Strukturen+Ressourcen, die Ziele+Evaluation, die Kooperation+Kommunikation usw.“ Ich fülle alles dieser Logik folgend aus: Erst wenn alles ausgefüllt ist, zähle ich für die Einzelzeilen und die Einzelspalten die Summen zusammen und trage sie ein. So werden Einzelwirkungen ebenso wie Gesamtwirkungen erkennbar. Auswertung folgt!

## 6.6 Pretest, Durchführung , Datenanalyse und Ergebnisse

Der Pretest des Befragungsinstruments wurde mit zwei Testpersonen durchgeführt, die nach kurzer mündlicher Erläuterung den Fragebogen allein und ohne fremde Hilfe ausfüllen mussten. Dabei zeigte sich, dass dies der aus eigener Interessenlage zum Thema motivierten Teilnehmerin gut gelang, auch wenn sie einige Fragestellungen als schwierig und schwer beantwortbar empfand. Zugleich aber zeigte sich auch, dass eine Befragte, die kein hohes Eigeninteresse an der Fragestellung hatte, sich weigerte, den Fragebogen auszufüllen. Weil die von ihr vorgetragene Begründung ihrer Weigerung wertvolle Aufschlüsse für einen besser geeigneten Einsatz des Befragungsinstruments ergeben hat, zitiere ich hier auszugsweise ihre Stellungnahme:

„Bei meinem kritischen Durcharbeiten habe ich mich von den 3 Prinzipien der Salutogenese (Entstehen von Wohlbefinden, Glück, Heil) leiten lassen:

‚Verstehbarkeit‘ – ‚Handhabbarkeit‘ – ‚Sinnhaftigkeit‘ (...)

Fragen, die eine Erläuterung in der Form, wie vorgesehen, benötigen, sind nicht optimal. Fragen bei Umfrageaktionen sollten möglichst eindeutig und selbsterklärend sein. Nur so gelingt es, Subjektivität und Verständlichkeitsfehler einigermaßen in den Griff zu bekommen.

Der Fragebogen macht nicht wirklich Lust zum Beantworten. Auch wenn eine Belohnung winkt, wird sich die Begeisterung in Grenzen halten.

Das Spiel auf der letzten Seite wird vermutlich sehr konträre Ergebnisse liefern. Je nachdem welche Erfahrungen der Ausfüllende in der Praxis gemacht hat (...).“

Da diese Kritikerin nach den weiter oben zitierten Grundsätzen für Befragungen nach der Evaluationsforschung durchaus einigermaßen recht hatte, stellte sich für Auswahl, Überarbeitung und Einsatzmöglichkeit des Befragungsinstruments die Frage, ob das Instrument seinen Anspruch erheblich zu reduzieren hätte mit dem Effekt, dass nur noch wenige, einzelne, dafür aber „leicht“ und rasch beantwortbare Fragen übrig blieben. Oder aber, ob das Instrument einschließlich seines hohen Anspruchs, aber auch seiner Erläuterungsbedürftigkeit in anderer Weise zum Einsatz kommen sollte, z.B. eben durch das Angebot von Interviews und persönlich gegebenen Erläuterungen. Es ist die Entscheidung gefallen, den Fragebogen nur geringfügig zu modifizieren, ihn aber nicht im Rahmen einer schriftlichen, anonymen Erhebung einzusetzen, sondern im Rahmen leitfadengestützter Interviews als zugrunde liegender Fragekatalog. Dies reduziert zwar erheblich die Zahl der möglichen Befragungen und damit Schlussfolgerungen im Sinne von Repräsentativität. Zugleich aber entstehen neue Auswertungsmöglichkeiten dadurch, dass die Befragten bei deutungsbedürftigen, „schillernden“ Begriffen in ihrer jeweils eigenen Sprache Deutungen, Interpretationen und Hinweise auf die Relevanz für die eigene Organisation in viel präziserem Umfang geben können. Wenn es also ohnehin nicht die Absicht der Befragung war, in der Summe für Diakonie allein repräsentative Ergebnisse herauszustellen, sondern in dieser Hinsicht sich mit Trends und Annäherungswerten zu begnügen, eröffnet diese Einsatzform des Befragungsinstruments in deutlich höherem Maße Aufschlüsse über den Stand der ausgewählten Organisationen in Bezug auf interdependente Wirkungen von Leitbild, System und Kultur.

Für die Befragten kam als motivationsstützendes und –förderndes Element darüber hinaus hinzu, dass das erläuternde und explorierende Interview ihnen zur Ist-Stands-Analyse der eigenen Organisation bzgl. der Fragestellungen dienen konnte, und sie Ansatzpunkte für eigene Entwicklungs- und Wandlungspotenziale erkannten. Der damit erzielte Nutzen für die Befragten, die Fragestellungen für die Qualitäts- und Organisationsentwicklung zu verwenden, erhöhte ihre Motivation und Bereitschaft zur Teilnahme ganz enorm. Im Übrigen traten Fortbildungseffekte hinzu, gerade an den vermeintlich „schwierigsten“ Stellen der Befragung, an denen die Befragten eigene Fragen zu „unklaren“ Begriffen, zum Beispiel zum Kulturbegriff und dessen Facetten, einbringen und klären konnten.

Zur Datenanalyse und Interpretation ist damit die Entscheidung gefallen, den Befragten sowohl ein direktes, persönliches Feedback im Rahmen der Interviews zu geben als auch eine zeitnahe schriftliche Auswertung zukommen zu lassen. Im Rahmen dieser Arbeit werden in Kapitel 7 die Befragungsergebnisse jeder Einzelbefragung zusammengefasst vorgestellt, ehe abschließend eine Gesamtinterpretation mit Summierungen, Häufigkeiten und Trends dargestellt ist. Damit orientiert sich die Aufbereitung der Ergebnisse wiederum an den unter „Pretest“ genannten Kriterien „Verstehbarkeit - Handhabbarkeit – Sinnhaftigkeit“.

Von ganz besonderer Bedeutung für die Darstellung und Ergebnisaufbereitung ist es mir herauszuarbeiten, inwiefern es im Rahmen der Befragung gelungen ist, ganz spezifische, typische Merkmale der jeweiligen Organisation zu deren Leitbild, System und Kultur zu erkennen. Solche „Abhebungsmerkmale“ gegenüber anderen Organisationen verweisen im Sinne von Abgrenzung zugleich auch auf Annäherungen, Gemeinsamkeiten und für Diakonie insgesamt erkennbare Trends, verweigern sich aber gegenüber Generalisierungen.

## 7. Ergebnisse der Untersuchung als Wegweiser für eine bewusstere Gestaltung der Qualitätskultur in der Diakonie

Im ersten Teil 7.1 der Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgen die Würdigung der Einzelinterviews und die Auswertung der Befragungen im Detail. Hier stehen die organisationsspezifischen, markanten Befunde im Vordergrund, einschließlich deren Wirkung auf den Nutzen innerhalb dieser Organisationen.

Im zweiten Teil 7.2 sind Ergebnisse eines Workshops zu einem durchgeführten Vergleich mehrerer diakonischer Organisationen der Jugendhilfe und der Jugendsozialarbeit zu Fragen ihrer Qualitätskultur dargestellt.

Im dritten Teil 7.3 werden die zuvor detailliert und spezifiziert vorgestellten Befunde der Einzelinterviews und des Workshops in der Summe und Addition dargestellt und bewertet, um *Tendenzen, Annäherungswerte und Trends* für die Bedeutung einer typisch diakonischen Qualitätskultur und deren Interdependenzen mit diakonischen Leitbildern und QM – Systemen hervorzuheben.

### 7.1 Ergebnisse der Einzelinterviews und –befragungen

---

*Vorbemerkung zum Daten- und Vertrauensschutz:* Die leitfadengestützten Interviews und ihre Ergebnisse ebenso wie die Interviewpartnerinnen sind authentisch, echt und hinterlegt, wären also bei Offenlegung überprüfbar und verifizierbar. Einige wenige personen- und institutionsbezogenen Daten sind jedoch gezielt in der Form verändert und anonymisiert, dass es völlig ausgeschlossen ist, die Interviewpartnerinnen, andere Personen und Einrichtungen zu identifizieren. Wer sich dennoch glaubt wiederzufinden oder zu erkennen, muss sich entweder irren oder sitzt einer überzogenen Wirklichkeitskonstruktion auf. Die Verfälschungen sind notwendig, um auch Befunde mit kritischen, problematischen Inhalten darstellen und auswerten zu können. Zudem haben einige der Gesprächspartnerinnen darum gebeten, eine Anonymisierung vorzunehmen. Sollten sich verantwortliche Personen oder diakonische Organisationen also dennoch angesprochen und gemeint fühlen, wäre dies zwar reiner Zufall, hätte aber für sie den Vorteil, dass sie die von mir vorgenommenen Ergebnisse, Wertungen und Empfehlungen für ihre Qualitäts- und Organisationsentwicklung durchaus nutzen könnten. In Kapitel 7.1.8 nehme ich selbst aus einer Beratungstätigkeit für evangelische Schulen heraus eine System- und Kulturanalyse vor. Bei den ansonsten Befragten handelt es sich um Personen in der Verantwortung für Geschäftsführung und/oder Qualitätsmanagement überwiegend großer diakonischer Träger, in zwei Fällen um externe Qualitäts- und Organisationsberaterinnen. Dies erschien angezeigt, um Sichtweisen sowohl aus der Binnenperspektive der Organisationen aufzunehmen, als auch Einschätzungen aus mittlerer Distanz.

#### 7.1.1 Das Diakoniewerk als Träger der Behinderten-, Jugend-, Alten- und Gefährdetenilfe

Die Befragte Frau A ist Qualitätsmanagement-Beauftragte eines komplexen, regional etablierten und höchst traditionsreichen Diakoniewerks mit mehreren Angebotsschwerpunkten. Zudem ist sie mit weiteren Stellenanteilen mit zusätzlichen, zentralen Führungsaufgaben beauftragt. Dort tätig ist sie seit mehr als 20 Jahren. Sie kennt nicht nur die spezifische Organisationskultur, sondern sie ist in vielerlei Hinsicht selbst Teil dieser Kultur und hat diese während ihrer Berufsbiografie mit geprägt. Das Interview findet in freundlicher, aufgeschlossener Atmosphäre statt. Frau A zeigt sich als selbstbewusste und mit den Fragestellungen bewusst und interessiert umgehende Vertreterin Ihrer Organisation. Sie reflektiert kritisch Entwicklungen und organisationale Verläufe, indem sie während des Gesprächs versucht, die Relevanz der Fragestellungen auf deren Nutzen für die Qualitäts- und Organisationsentwicklung ihres Diakoniewerks zu erkennen und in die eigenen Vorhaben praxis-

nah und konkret zu integrieren. Die Gesprächshaltung zeichnet sich durch Aufgeschlossenheit und Kritikfähigkeit aus. Gesprächsverlauf wie konkrete Feststellungen zum Status Quo der Organisation sind an den Realitäten orientiert und zielen auf die realistische Einschätzung der Gegebenheiten, Entwicklungen, Potenziale und Veränderungs- und Wandlungsmöglichkeiten. Bereits zu Gesprächsbeginn werden zwei Kernaussagen deutlich, die für die Frage nach Entwicklungsprozessen im Diakoniewerk von besonderer Prägnanz sind:

Die Abteilungen des Diakoniewerks erkennt Frau A als „Binnensysteme“, die sich - aus der historischen Entwicklung gewachsen - „ingerichtet“ haben, und die demzufolge ihre jeweilige Kultur „nicht mehr wahrnehmen“. Die Rolle und Beauftragung Frau A's als zentral für Qualitätsmanagement und weitere Kardinalaufgaben Verantwortliche ermöglichen ihr den Blick als (teilweise) Außenstehender auf diese gewachsenen Binnensysteme und deren Kulturen. Dies kann bereits als eine der Stärken zentral angebundener Leitungs- und Stabsbereiche in mehrgliedrigen Einrichtungen gekennzeichnet werden, dass deren Blick und Wahrnehmung eine kritische Distanz zu gewachsenen (Binnen-)Systemen und (Sub-)Kulturen schafft.

Mit Hinweis auf die Bedeutung von Zielen und Zielvereinbarungen, die sich aus dem Leitbild ableiten, wird betont, dass Zielvereinbarungen ohne ein gewisses Maß an Vertrauen<sup>301</sup> nicht gelingen und tragen werden. Als jedoch gleichfalls problematisch ist eine Situation einzuschätzen, in der eine Organisation auf Vertrauen anstelle von Zielvereinbarungen setzt. Vertrauensverhältnisse in Arbeitsbeziehungen ersetzen keineswegs Aushandlungsprozesse.

#### *Das Leitbild und seine Wirkungen*

Das aktuell erst entwickelte Leitbild ist im Kontext des Aufbaus eines Qualitätsmanagements verortet. Ausgangspunkt des erst vor kurzem stattgefundenen Leitbildprozesses war die Orientierung an den Grundsätzen des Qualitätsmanagements<sup>302</sup> sowie der historischen Prägung des Diakoniewerks und diakonischen Grundhaltungen. Von den Leitbildaussagen nennt Frau A drei Punkte:

„*Wir entwickeln diakonisches Profil*“, markiert das Selbstverständnis des Diakoniewerks in besonderer Weise. Eine Fülle christlicher Rituale sind Selbstverständlichkeiten in allen Organisationsteilen, z.B. Andachten, Diakonietage, geistliches Leben, in das die Klientinnen einbezogen sind. Die Ausführungen Frau A's verweisen auf die hohe Bedeutung dieses Punktes für die Kultur der Organisation, wenn sie von einem „wirklichen Reichtum“ spricht.

„*Wir bieten bestmögliche Beratung und Unterstützung*“, ist nicht bloße Floskel oder Absichtserklärung. Vielmehr wird an dargestellten Beispielen deutlich, dass die Mitarbeiterinnen genau in dieser Hinsicht eine hohe Identifikation entwickeln, dass sie in höchstem Maße bewohner- und klientenorientiert arbeiten. Die Kehrseite dieses Engagements und dieses Selbstverständnisses kommt somit auch manchmal zum Tragen, nämlich dass Mitarbeiterinnen eine zu geringe professionelle Distanz zu den Problemen ihrer Bewohnerinnen und Klientinnen entwickeln. Dies ist ein in Pädagogik und Sozialarbeit häufiges Phänomen, und es ist Aufgabe von Personal- und Qualitätsentwicklung, geeignete Interventionen und Lösungsansätze zu entwickeln und anzubieten, um dem zu entgegenen.

„*Wir setzen auf kompetente, motivierte, zufriedene Mitarbeiterinnen*“, bedeutet als Leitbildaussage eine Selbstverpflichtung zum hohen Stellenwert der Mitarbeiterbegleitung, der Mitarbeiterentwicklungsgespräche, des Personalentwicklungskonzeptes insgesamt, und der Fortbildungsangebote im Besonderen. Professionelles Handeln ist hier lebenslange Fortbildung.

Die von Frau A gewählten Leitbildaussagen bezeichnen drei Kernbereiche, die Einrichtungen der Diakonie häufig in ähnlicher Form in den Mittelpunkt rücken: Sie beziehen sich auf den diakonischen Auftrag, auf die betroffenen Menschen (Klientinnen, Kundinnen etc.) und auf die beteiligten Mitarbeiterinnen. Das Leitbild ist integraler Bestandteil des umfas-

---

<sup>301</sup> zum Faktor „Vertrauen“ vgl. Kapitel 8.3

<sup>302</sup> s. Kapitel 5.3

senden Qualitätsmanagements und aus Umfrageergebnissen mit Hilfe von Leitungskonferenzen, Workshops, Mitarbeiterbeteiligungsformen etc. entstanden. Das Leitbild und das Qualitätsmanagement werden von allen Beteiligten „zusammen gesehen“ und insofern auch zusammen kritisch - positiv wie negativ - in Bezug auf die Umsetzung, Konkretisierung und den Alltagsnutzen bewertet. Die Qualitätspolitik (Gesamtheit strategischer und inhaltlicher Grundsätze und Ziele der Organisation, insbesondere der obersten Leitung) war Vorläufer des entstandenen Leitbilds, und wird nun, da es vorliegt, zur Konkretion hinsichtlich des Qualitätsmanagements.

Weiter gibt Frau A an, dass das Leitbild „in hohem Maße“ wesentliche Kulturmerkmale des Diakoniewerks zum Ausdruck bringt:

Taizé-Meditationen, Andachten, Gottesdienste, Besinnungen in den Abteilungen, regelmäßige Formen wie das Einbeziehen christlicher Lieder in diverse Veranstaltungen mit Bewohnerinnen, sowie mitarbeiterbezogene Tagungen, Gremien, Klausuren etc. sind kultureller Ausdruck des Zusammenlebens und –arbeitens im Sinne von Ritualen, im Leitbild unter „diakonisches Profil“ aufgenommen.

Die im Leitbild benannte *Kultur der Begegnung* verweist auf ein Werteprinzip, dessen Konkretisierung vor allem durch übergeordnete Prozesse in bereichsübergreifenden Teams und Gremien im Rahmen des Qualitätsmanagements zunehmend selbstverständlicher wird. Manchmal zeigen die Beteiligten bereits eher „Prozess- als Bereichsdenken“. Einem von vielen diakonischen Organisationen befürchteten oder festgestellten „Auseinanderdriften“ der Abteilungen in weitgehend voneinander gelöste Einzeleinheiten kann damit begegnet werden. Die Spannung zwischen den - teilweise - berechtigten Autonomiebehauptungen von Abteilungen einerseits und den von der Gesamteinrichtung durch ein Leitbild forcierten, die gemeinsame Identität betonenden Zentripetalkräften bleibt erhalten, aber wird zum Thema.

Der im Leitbild betonte gesellschaftsbezogene Auftrag des Diakoniewerks findet seinen kulturellen Niederschlag u.a. in vielerlei Aktivitäten, die die Vernetzung mit Kirchengemeinden als Merkmal des Diakoniewerks zeigen. Dies ist für viele andere diakonische Einrichtungen keinesfalls selbstverständlich, so dass solchen vernetzten „Communities of Practice“ als selbstverständlicher Praxis ein enorm hoher kultureller Stellenwert zukommt, denn gerade die „Trennung von Kirche und (ihrer?) Diakonie“ – einschließlich eines erschreckenden Mangels an gegenseitigem Interesse - stellt vielerorts seit langem ein Problem dar.

#### *Das QM – System und seine Wirkungen*

Eine wichtige Wirkung ist schon benannt, nämlich das Qualitätsmanagement als Ausgangspunkt der Leitbildentwicklung. Als Systemprinzipien nennt Frau A zunächst die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen, Kundenorientierung und Prozessorientierung. Diese sind zugleich drei der acht QM-Grundsätze. Bezüglich des Rankings der Systemprinzipien legt sie als Reihenfolge fest:

- 1) Lebensqualität der Betroffenen / Kundenorientierung
- 2) Kommunikation – Kooperation – Dialog
- 3) Verlässlichkeit
- 4) Einbeziehung der Mitarbeiterinnen
- 5) Prozessorientierung

Wie sich diese Systemprinzipien auf die Kultur auswirken, erläutert sie anhand von Beispielen zu den Einzelpunkten.

zu 1): Ausdruck ist der „hohe Bezug der Mitarbeiterinnen durch große Alltagsnähe beim Klientel“.

zu 2): Kultureller Niederschlag des Prinzips „Kommunikation, Kooperation, Dialog“ sind die vielfältigen Teams und Gremien, sowie ein gegebenes Bewusstsein der Angewiesenheit auf gute Zusammenarbeit. Interessant ist auch der Hinweis, dass dies durch gesetzliche Vorgaben für Übergabe und Dokumentation zusätzlich gefordert ist.

zu 3): Das Prinzip „Verlässlichkeit“ heißt für die Alltagskultur, dass Zusagen eingehalten werden, dass Personen und Professionen glaubwürdig sind, und dass mit der Verbindung (bzw. gelegentlichen Vermischung) von Dienst- und Privatbeziehungen - angesichts der für viele Mitarbeiterinnen vorhandenen biografischen Prägung durch den Träger – aufmerksam und sensibel umgegangen wird.

zu 4): Es gehe um Glaubwürdigkeit und Angstreduzierung: Führungskräfte gewinnen durch das Festlegen und Einhalten von Führungsgrundsätzen Glaubwürdigkeit; das Einbeziehen der Mitarbeiterinnen reduziert Befürchtungen und Ängste.

zu 5): Mit Hinweis auf ein „Aufbrechen des Bereichsdenkens“ betont Frau A die Bedeutung der „interkulturellen“ Berührung mehrerer Abteilungskulturen.

### *Die Qualitätskultur und ihre Wirkungen*

Merkmale der Qualitätskultur sind

#### *Werteprinzipien:*

- Lebensqualität des Klientels
- Einbeziehen der Mitarbeiterinnen
- Diakonische Grundorientierung

#### *Rituale:*

- Gottesdienste, Andachten
- bereichsübergreifende Begegnungen

#### *Verkörperungen, Leitfiguren:*

- der ehemalige Direktor
- Tante Klara (pflegebedürftige Bewohnerin)
- Johann Hinrich Wichern

#### *Symbole:*

- Logo
- Farbleitsystem
- Flohmarkt

#### *Gewohnheitsmuster:*

- ehrenamtliche Mitarbeit (z.B. beim Flohmarkt)
- gründliche Dokumentation (Protokolle etc.)
- „Es wird viel Wert auf Begegnung und Beziehung gelegt.“

Sofort zeigt sich, dass die genannten Kulturmerkmale direkt mit den Leitbild- und Systemmerkmalen korrespondieren. Bemerkenswert sind die Angaben zu den „Kultur-Verkörperungen“: So ist ein seit vielen Jahren nicht mehr tätiger Direktor für viele, auch später hinzugekommene Mitarbeiterinnen, noch immer eine entscheidende Leit- und Orientierungsfigur. Das bestätigt die in Kapitel 3 bereits dargestellte Erfahrung auch anderer Organisationen, dass die kulturprägende und sinnstiftende Kraft auch früherer, ehemaliger

Verantwortlicher häufig an spätere Mitarbeitergenerationen „weitergegeben“ wird, z.B. mit Hilfe von Geschichten, Bildern, Bewertungen und Werten. Auch nennt Frau A eine Bewohnerin als Verkörperung der Kultur, sowie J.H.Wichern, den „Gründer“ der Diakonie. Wichtig ist auch in diesem Kontext, dass sich die Beteiligten über eine solche Frage überhaupt verständigen: Was an diesen Personen bedeutet für unsere Alltagskultur wie viel an Prägung und Orientierung? Natürlich werden mehrere hundert Mitarbeiterinnen hier durchaus verschiedene Personen vor Augen haben.

Auf der Symbolebene zeigt sich die Bedeutung des „spröden“ Instruments, mit Logos und einem ausgeklügelten Farbleitsystem sowohl die Gesamteinrichtung als auch deren Teilbereiche „identifizierbar“ und erkennbar zu machen. Der Hinweis auf den Flohmarkt ist hier deshalb besonders wichtig, weil dieser eine berühmte Institution in der Stadt – und weit über die Stadt hinaus – ist, die das Diakoniewerk ununterbrochen in das öffentliche Gespräch auch bei diakoniefernen Bürgerinnen bringt.

Schließlich zeigt sich bei dieser ersten, bescheidenen Kulturanalyse bereits, welche zentrale Bedeutung so genannte „Gewohnheitsmuster“, Selbstverständlichkeiten, „Communities of Practice“ haben. Am Beispiel der Ausführungen von Frau A wird deutlich, dass die drei hier genannten Gewohnheitsmuster („Selbstverständlich ist bei uns, dass...; normal ist bei uns, dass...; üblich ist bei uns, dass...“) *Ehrenamtlichkeit*, *Gründlichkeit* und *Begegnung* als Selbstverständlichkeiten und besonders auffällige Kennzeichen der spezifischen Qualitätskultur nur die „Oberflächenabbildung“ dahinter liegender Werthaltungen, Einstellungsmuster und Hintergrundüberzeugungen – sowie geschichtlich gewachsener und erworbener, besonders wertvoller Kulturmerkmale – sind. So entsteht ja beispielsweise eine sichtbare und zählbare Kultur der Ehrenamtlichkeit nicht ohne Werthaltungen, Ziele, Initiativen und über Jahrzehnte beharrliche Arbeit an diesem Faktor diakonischer Arbeit, nicht ohne die Ehrenamtlichen einzubeziehen und wertzuschätzen, nicht ohne die magnetische Attraktivität der Einrichtung oder von Teilen der Einrichtung.

Auch die zweite genannte „Selbstverständlichkeit“ verweist auf einen Bereich, in dem Qualitätsmanagement oft zu Recht nachgesagt wird, dass es Selbstverständliches erst selbstverständlich mache<sup>303</sup>. Gründlichkeit kann – wie hier – ein Kulturmerkmal „an der Oberfläche“ der Organisationskultur sein, das besonders kennzeichnend ist. An diesem Beispiel kann zugleich in einfacher, nachvollziehbarer Weise gezeigt werden, dass wiederum den Beteiligten „im System“ (selbst bei anscheinend offensichtlichen Oberflächenmerkmalen) dies gar nicht als kennzeichnend auffallen muss. Es kann sein, dass erst Außenstehende oder aber Personen mit dem Blickwinkel aus mittlerer Distanz wie Frau A bemerken, dass sich das Kennzeichen „Gründlichkeit“ in ganz besonderer Weise wie „ein roter Faden“ durch alle Arbeitsabläufe und Kooperationsbeziehungen in diesem Diakoniewerk zieht. Die Beteiligten „im Binnensystem“ halten das einfach für selbstverständlich und gegeben und (er-)kennen ihre eigene Kultur nicht oder nur noch zu Teilen. Ob es dann nötig oder sinnvoll wäre, sie von außen mit spezifischen Kulturmerkmalen zu konfrontieren, mag von der Bedeutung und Einschätzung dieser Merkmale abhängen: So kann man es ja etwa mit der Gründlichkeit u.U. ebenso übertreiben wie mit der Ungenauigkeit. Was allerdings ein diesbezüglich „richtiges Maß“ wäre, ließe sich durch Kenntlichmachen der Kulturmerkmale immerhin erst einmal einer Diskussion zuführen. Unbestreitbar und insofern auch faszinierend ist die Tatsache, dass es oft für Außenstehende „hervorstechende“, ins Auge springende kulturelle Merkmale und Anzeichen an der Oberfläche gibt, die den Beteiligten selbst gar nicht mehr bewusst sind, weil sie diese für völlig selbstverständlich halten.

Dieser Punkt sei hier besonders betont, weil seine Relevanz in systemisch-konstruktivistischer Sichtweise analog für sämtliche vorstellbaren Systeme und Kulturen gilt. Wenn etwa aus der Abtei-

---

<sup>303</sup> Hanselmann 2002, 23 ff.

lung Behindertenhilfe ein Votum zu hören ist: „Typisch Jugendhilfe!“, oder umgekehrt aus der Abteilung Jugendhilfe eine Aussage: „Typisch Behindertenhilfe!“, so kann es sein, dass die jeweils Außenstehenden tatsächlich „typische“ Kulturmerkmale ansprechen, aber dass die im Binnensystem Beteiligten überhaupt nicht wissen oder verstehen, wovon die jeweils andere Seite überhaupt spricht.

Für die Chance sowohl intentional gesteuerter Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozesse als auch für die Frage emergenter Wandlungsfähigkeit - „autopoietisch“<sup>304</sup> und aus eigenem Antrieb - spielt dieser Punkt mehrfach eine große Rolle: Erstens bei einer Organisationsanalyse, die dann über eine reine Selbstbewertung im Sub- oder Binnensystem hinauszugehen hätte; zweitens bei einer differenzierten Selbsteinschätzung zu den eigenen Stärken, Kompetenzen, Wandlungs- und Entwicklungspotenzialen; drittens beim Ermitteln, Aufspüren und Entscheiden über Ziele, Maßnahmen und Qualitätstandards. Mit anderen Worten: Dieses einfache Grundprinzip im Wechsel von Selbstbild und Fremdwahrnehmung ist fast ständig und überall in Entwicklungsprozessen wichtig und auch in Beratungskontexten von hoher Sensibilität. Damit ist noch keinerlei Aussage zur Sinnhaftigkeit und zur Bewertung der jeweils aufgefundenen Kulturen und ihrer Merkmale getroffen: Denn dass Einrichtungen, Abteilungen, Gruppen, Betreuungs- und Angebotsformen ihre je eigen geprägten Kulturen, Wirklichkeiten, Selbstbilder entwickeln, besitzen und ggf. auch gegenüber Außenstehenden behaupten, verteidigen, markieren, abgrenzen, verhandeln etc., ist nicht nur in der Regel pädagogisch und konzeptionell angezeigt und wünschenswert (denn welche Klientin will schon in einer beliebig austauschbaren Gruppe einer standardisierten Behindertenhilfe leben müssen?), sondern findet statt, ob man will oder nicht. Dieses „Gesetz“ ist von größter Bedeutung für Entwicklungsprozesse. Gleichfalls<sup>305</sup> ist von entscheidender Bedeutung, wie derartige kulturelle Wirklichkeiten und Wirksamkeiten behandelt und ggf. bewusst gemacht werden und inwiefern ein Teil-, Binnen- oder Subsystem Kompetenzen für die eigene Weiterentwicklung und für den Austausch mit übergeordneten oder außenstehenden Systemen und Kulturen besitzt bzw. sich aneignet.

Das dritte von Frau A genannte Gewohnheitsmuster: „Es wird viel Wert auf Begegnung und Beziehung gelegt“, geht als Oberflächenkennzeichen direkt auf dahinter liegende Werthaltungen, auf System- und Kulturprinzipien zurück.

Das Ranking zu den kulturellen Werteprinzipien ergibt für die Reihenfolge und Bedeutung folgendes Bild:

- 1) Lebensqualität des Klientels
- 2) Würde und Normalität
- 3) Diakonische Grundorientierung: Ebenbildlichkeit Gottes als Grundprinzip in der Behinderten-, Alten-, Kranken- und Jugendhilfe
- 4) Vielfalt und Bereicherung
- 5) Begegnung

Es fällt auf, dass Frau A die „Lebensqualität des Klientels“ sowohl bei so genannten System- wie bei den so genannten Kulturprinzipien an erster Stelle nennt und insofern hier nicht unterscheidet.

Diese kulturellen Prinzipien wirken sich nach ihrer Auffassung günstig auf das Qualitätsmanagement-System aus, und sie erläutert das an Beispielen:

---

<sup>304</sup> vgl. 8.2: Hinweise auf den Zusammenhang von Autonomie und Autopoiesis

<sup>305</sup> vgl. 8.2 zu „Interkultureller Kompetenz“



	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	$\Sigma$
1. Leitbild		0	3	5	3	0	3	3	0	1	<b>18</b>
2. Menschen als „Kulturträger“	0		3	3	3	3	3	3	1	0	<b>19</b>
3. Strukturen u. Ressourcen	3	1		3	5	1	3	5	3	3	<b>27</b>
4. Ziele u. Evaluation	3	0	3		5	1	1	1	1	3	<b>18</b>
5. Kooperation und Kommunikation	3	0	3	3		3	3	3	3	1	<b>22</b>
6. Rituale	0	0	3	3	3		3	3	3	1	<b>19</b>
7. Kulturelle Wertprinzipien	3	1	3	3	3	3		3	3	3	<b>25</b>
8. Leitung und Verantwortung	3	0	3	1	5	1	5		1	3	<b>22</b>
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“	1	0	3	3	5	3	1	3		3	<b>22</b>
10. Systemat. Prozessmanagement	0	0	5	3	5	3	0	5	5		<b>26</b>
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	

Immerhin: Gerade für (Entscheider-) Teams ist die Verwendung einer solchen (Selbst-) Einschätzung zum Zweck der Konsensfindung und Vorbereitung wichtiger Entscheidungen ein geeignetes Hilfsmittel und kann zum gemeinsamen Wegweiser dienen. Gegenüber den vielen anderen Methoden des Qualitätsmanagements und der Organisationsentwicklung besteht der Unterschied darin, dass nicht nach determinierenden, deduktiven Wirkungs- und Einflussverhältnissen gefragt wird, sondern nach dem systemischen Wechselspiel wechselseitiger Interdependenzen. Wie bereits in Kapitel 6 betont, ist immer die Einschränkung bzgl. Einsatzmöglichkeit und Aussagekraft der Ergebnisse angebracht, weil sich die Auswahl der Items und der gewählten Bewertungsskalierung methodisch durchaus präjudizierend auswirken können. Das ist unvermeidlich. Der entscheidende methodische Vorteil der Einfluss-faktorenanalyse anderen verwandten Methoden gegenüber (z.B. zur Methode des „Paarweiser Vergleichs“<sup>308</sup>) liegt darin, dass die Befragte(n) *während* der Reflektion und des Eintragens der Bewertungen weder die schließlich erzielten Summen noch die erst später stattfindende Auswertung der Ergebnisse mit dem zusätzlichen Instrument des „Wirkungsportfolios“ *antizipieren* können. Dies gelingt i.d.R. selbst Personen nicht, die bereits mehrfach mit diesem Instrument gearbeitet haben. Ein (Selbst-) „Betrug“ ist weitgehend ausgeschlossen. Also ist mit *Überraschungen* für die Befragten und für die Fragesteller zu rechnen.

Einige signifikante Ergebnisse, die Frau A gegen Ende des Interviews feststellte, sind:

„Kulturträger“ (passive Spalte/Summe unten; Ziffer 2) sind quasi „nicht beeinflussbar“, sondern *sie* sind es, die mit anderen Faktoren gemeinsam Einrichtungen prägen. Es scheint sich danach um in hohem Maße „autonome“, eigenen Gesetzen, Werten und Haltungen verpflichtete Persönlichkeiten zu handeln (wie hier der frühere Direktor, die pflegebedürftige Bewohnerin, Wichern), die nur sehr gering von anderen Einflüssen abhängen bzw. abhängen.

*Kooperation und Kommunikation* dagegen (passive Spalte/Summe unten, Ziffer 37) ist der im Diakoniewerk mit Abstand am höchsten von allen anderen Einflüssen abhängige und erst

<sup>308</sup> EQ-Zert 2004, 43 ff.

durch diese bewirkte Faktor. Es wäre also eher vergeblich, alle Anstrengungen direkt auf Kooperation und Kommunikation zu richten. Vielmehr ist es angezeigt, wenn man Kooperation und Kommunikation verbessern und beeinflussen will, auf genau diejenigen Faktoren zu setzen und dort Kraft zu investieren, die den Faktor Kooperation und Kommunikation am stärksten beeinflussen. Das sind: „Strukturen und Ressourcen“, „Ziele und Evaluation“, „Leitung und Verantwortung“, „Gewohnheitsmuster/Alltagskultur“, „Systematisches Prozessmanagement“. Ein solches Ergebnis ist von höchstem Aufschluss, neigen doch Menschen und Teams gern zu einem linearen, deterministischen Ansatz der Problemlösung nach dem Prinzip: „Wir haben kommunikative Probleme erkannt; also müssen wir diese auch auf der kommunikativen Ebene angehen und lösen.“ Das Ergebnis dieser Einflussfaktorenanalyse legt den Schluss nahe, dass dies genau die falsche Herangehensweise wäre und ggf. die Probleme i.S.v. Problemfixierung noch verstärken würde. Die im Watzlawickschen Sinne „paradox“ anmutende Intervention nach unserer methodischen Übung bestünde darin, genau *nicht* „das Problem zu behandeln“, sondern Einfluss auf diejenigen Faktoren zu nehmen, die das „Problem“ am stärksten beeinflussen können. Dies könnte auch durch eine einfache Ursachen-Wirkungs-Analyse erfolgen („Ishikawa-Diagramm“)<sup>309</sup>, um zugrunde liegende Ursachen analytisch aufzuspüren und kausal abzuleiten, im Sinne einer einfachen logischen Wirkungskette („wenn – dann“). Jedoch gleichfalls angezeigt ist das Erkennen interdependenter Wirkungszusammenhänge und –abhängigkeiten, die durch linear und kausal angelegtes Denken sich nicht erschließen. Am Beispiel des Interviews mit Frau A zeigt sich beim Thema „Kooperation und Kommunikation“, dass vier von fünf Haupteinflussfaktoren dieses Bereichs Merkmale eines QM-Systems sind (Strukturen/Ressourcen, Ziele/Evaluation, Leitung, Prozessmanagement), nur einer (Gewohnheitsmuster) ist ein deutlich kultureller Faktor. Das ergibt für Frau A den Schluss, dass das Qualitätsmanagement-System mit seinen Merkmalen ein höchst wirksamer Zugang und Faktor ist, wenn es um Fragen der Kooperation und Kommunikation geht.

*Strukturen und Ressourcen* (aktive Spalte/Summe rechts; Ziffer 27) bilden den Faktor, der noch knapp vor allen anderen am stärksten Einfluss auf die anderen Faktoren nimmt, u.a. auf Kooperation und Kommunikation, aber besonders auch auf „Leitung und Verantwortung“. Frau A zeichnet hier ein Bild ihrer Organisation, nach der weniger „Leitung und Verantwortung“ Einfluss nimmt auf die Strukturen und Ressourcen, als dies umgekehrt der Fall ist. Ein erstaunliches Ergebnis!

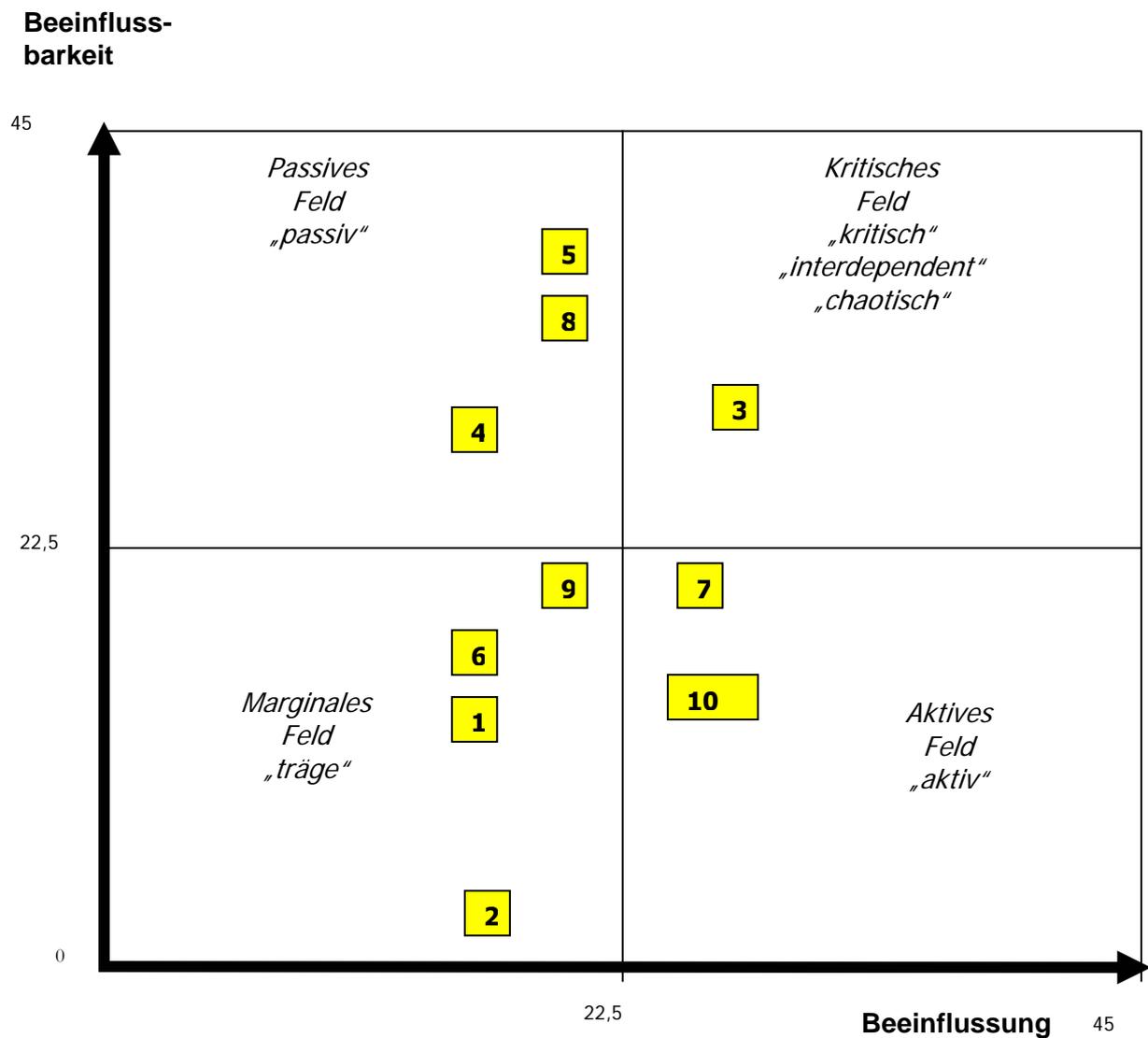
Betrachten wir die „Tiefstwerte“ und die in der Summe eher unterdurchschnittlichen Ergebnisse, fällt auf – und auch dies lässt sich u.U. als eine Überraschung werten –, dass Faktoren wie das „Leitbild“ und „Rituale“ sowohl aktiv wie passiv in vielfältiger Weise verflochten sind mit anderen Faktoren, also sowohl in gewisser Weise von diesen abhängen (aber auch nicht in signifikanter Weise), als auch auf diese Einfluss nehmen (aber auch dies nicht besonders stark).

Was die in diesem Wirkungsgeflecht *stärksten Einflussfaktoren* angeht, sind diese schnell ausgemacht: Neben den *Strukturen und Ressourcen* sind dies weiter das *Systematische Prozessmanagement* (aktive Spalte/Summe rechts; Ziffer 26) und die *Kulturellen Werteprinzipien* (aktive Spalte/Summe rechts; Ziffer 25). Das heißt nicht, dass die anderen Faktoren ohne Bedeutung wären. Es lässt sich aber für Frau A als Gesamteindruck folgern, dass Entwicklung, Wandel und Verbesserung im Diakoniewerk durch verstärkte Anstrengungen und die Fokussierung der Energien bei Fragen der *Strukturen und Ressourcen*, des *Systematischen Prozessmanagements* und der *kulturellen Werteprinzipien* am ehesten möglich sind. Dies bestätigt die von Frau A bisher gemachten Angaben zu einem „Zusammengehen“ von System- mit Kulturfaktoren, insbesondere was das diakonische Profil in dessen „Mischungsverhältnis“ mit

---

<sup>309</sup> Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kap. 3.1.4

Wirkungsportfolio:



Legende zur Kennzeichnung der einzelnen Wirkungsfaktoren:

- 1 = Leitbild
- 2 = Menschen als „Kulturträger“
- 3 = Strukturen und Ressourcen
- 4 = Ziele und Evaluation
- 5 = Kooperation und Kommunikation
- 6 = Rituale
- 7 = Kulturelle Werteprinzipien
- 8 = Leitung und Verantwortung
- 9 = Gewohnheitsmuster, Alltagskultur
- 10 = Systematisches Prozessmanagement

Die methodische Empfehlung lautet: Setze Deine Kraft, Energie, Ressourcen, Initiativen etc. zuerst bei den Faktoren im „aktiven Feld“, dann bei den Faktoren im „kritischen Feld“, die dem aktiven Feld am nächsten liegen, ein usw. Vernachlässige die Faktoren im „trägen Feld“.

strukturellen Themen angeht. Weiterführende Interpretationen nehme ich zunächst nicht vor, sondern überlasse diese Frau A, die das Ergebnis innerhalb von zwei Wochen nach Durchführung des Interviews erhielt.

Als *Kompass für die Auswahl von Interventionsschwerpunkten* kann die Einflussfaktorenanalyse zudem genutzt werden, wenn zum vorliegenden Ergebnis ein *Wirkungsportfolio* mit weiteren spezifischen Auswertungsmöglichkeiten erstellt wird. Dieses teilt die summarischen Ergebnisse zu den Einzelfaktoren vier Feldern zu („aktiv“, „kritisch/interdependent“, „passiv“, „marginal“) und erlaubt schließlich weitere Hinweise und Empfehlungen für angezeigte Interventionsschwerpunkte. Im Fall der hier behandelten Einflussfaktorenanalyse mit einer Skalierung von 0 bis 5 pro Einzelwirkung ergibt das bei 10 Faktoren die maximale Punktzahl von 45 Punkten (je 9 Faktoren wirken auf einen Faktor:  $9 \times 5 = 45$  Punkte).

Für eine abschließende Auswertung für das Diakoniewerk, in dem mit Frau A das Interview geführt wurde, ergeben sich somit einige Bestätigungen bereits oben ausgeführten Schlussfolgerungen, und darüber hinaus weitergehende Empfehlungen:

Waren bereits die Faktoren „Strukturen und Ressourcen“ (3), „Kulturelle Werteprinzipien“ (7) und „Systematisches Prozessmanagement“ (10) als besonders aktiv in ihrer Beeinflussung gegenüber den anderen Faktoren erkannt worden, kommt nun zusätzlich zum Tragen, dass davon der Faktor „Strukturen und Ressourcen“ in hohem Maße „interdependent“ ist, was das Verhältnis von Beeinflussung („aktiv“) und Beeinflussbarkeit („passiv“) angeht.

Dagegen sind die Faktoren „Kulturelle Werteprinzipien“ und „Systematisches Prozessmanagement“ höchst aktiv, jedoch erheblich weniger passiv i.S.v. Beeinflussbarkeit. Die Empfehlung, was die summarische Auswertung der Einflussfaktorenanalyse betrifft, lautet danach, bei diesen Faktoren Engagement, Kraft, Energie, Ressourcen, Zeit, Aufwand etc. zu „investieren“, um somit ein *möglichst hohes Maß an „Mitnahmeeffekten“* bei den anderen Faktoren zu bewirken.

Die Einschätzung zur Bewertung der anderen Faktoren im Wechselspiel von Beeinflussung und Beeinflussbarkeit ergeben sich von selbst anhand deren Zuordnung zu den Feldern „passiv“ und „träge“. Hier lohnen sich verstärkte Anstrengungen eher nur dann, wenn gezielt und projektförmig auf bestimmte, ausgewählte Effekte hin gearbeitet werden soll (zum Beispiel bei der Entwicklung des Leitbildes, der angestrebten Verankerung neuer Rituale, bei Evaluationsprojekten usw.).

Vorbehaltlich der eingangs erwähnten, zu kalkulierenden Präjudizierungen und Unschärfen, die bei Auswahl und Einsatz dieser Methode zu bedenken sind, ergeben sich mit Hilfe der Darstellung der Gesamtergebnisse mit dem Wirkungsportfolio Ansatzpunkte der organisationsinternen Diskussion zur Prioritätensetzung für Ziele und Maßnahmen in deren zu erwartenden Wirkung auf andere wichtige Faktoren im Wirkungsgeflecht der qualitäts- und organisationsrelevanten Bereiche.

### 7.1.2 *Der diakonische Landesverband*

Herr B verfügt über umfassende und vielfältige Beratungserfahrungen beim Aufbau von QM – Systemen in der Diakonie. Für diakonische Träger aller Art ist er ein gefragter externer Projektberater und Prozessbegleiter. Er stellt sich den Fragen des Leitfadens am Beispiel eines diakonischen Landesverbandes, also einer der wohl komplexesten Organisationsformen, die es in der Diakonie gibt. Es soll hier nicht erst der Versuch gemacht werden, den Auftrag, die Struktur, die Geschichte und die Angebotsschwerpunkte Diakonischer Werke auf Landesebene im Einzelnen darzustellen. Jedoch gibt es stets für diakonische Landesverbände mindestens zwei Kardinalaufgaben: Erstens die anwaltschaftliche, sozial-

politische Vertretung aller diakonischen Felder und Einrichtungen auf Landesebene, und zweitens Service-, Koordinations- und Qualifizierungsaufgaben für die angeschlossenen Einrichtungen und Fachverbände.

Der von Herrn B ausgewählte Landesverband sieht über den Auftrag sozialpolitischer Anwaltschaft und Vertretung hinaus seinen Aufgabenschwerpunkt sehr akzentuiert und stärker als andere Landesverbände darin, „die Mitglieder bei ihrer Arbeit durch Rechtsberatung, Fortbildungen und andere Hilfsmaßnahmen zu unterstützen. Durch diesen Service werden die Fachlichkeit der diakonischen Arbeit sowie die finanziellen Rahmenbedingungen gefördert und gesichert“<sup>310</sup>. Serviceleistungen der Landesgeschäftsstelle für ihre Mitglieder sind u.a. Rechtsberatung, Betriebswirtschaftliche Beratung, Hilfe bei der Organisationsentwicklung, EDV-Fortbildungen, Informationsservice, Öffentlichkeitsarbeit, Wirtschaftsprüfung, Zentrale Gehaltsabrechnungsstelle, Unterstützung bei konzeptioneller Arbeit und Modellprojekten, Verhandlungen auf Landesebene über Finanzierungen und das Angebot eines äußerst umfangreichen Fortbildungsprogramms.

#### *Das Leitbild und seine Wirkungen*

Schon der Blick auf den Internetauftritt zeigt die hohe Bedeutung des Leitbildes. Unter der Überschrift „Diakonie ist gelebter Glaube“ findet sich zunächst die Erläuterung:

„Diakonie ist gelebter Glaube. Im diakonischen Handeln wird der Glaube umgesetzt. Grundlage allen Handelns ist das christliche Gebot der Nächstenliebe. Wichtig ist der Mensch als Gesamtes mit all seinen körperlichen, seelischen und sozialen Problemen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des evangelischen Wohlfahrtsverbandes gehen fachlich kompetent und seelsorgerlich darauf ein. Die Diakonie tritt für soziale Gerechtigkeit in unserer Gesellschaft ein und stellt den Menschen immer an erste Stelle.“ Weiter findet sich eine Erläuterung zur Bedeutung des Kronenkreuzes: „Heute wird es als Zeichen der Ermutigung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Diakonie gesehen: Das Kreuz als Hinweis auf Not und Tod, die Krone als Zeichen der Hoffnung und Auferstehung. Die Verbindung von Kreuz und Krone soll die Zuversicht befestigen, dass Not zu überwinden ist, weil Christus Not und Tod überwunden hat.“

Herr B greift aus dem umfangreichen Leitbild drei Aussagen heraus, für die er Indikatoren bzgl. der Umsetzung und Relevanz in der Praxis benennt.

Die im Leitbild genannten *Ziele* prägen die Unternehmenswirklichkeit insofern, als sie in einer *dokumentierten Qualitätspolitik* zusammengefasst sind, die mit ihrer *dokumentierten strategischen Ausrichtung* einmal jährlich auf die Umsetzung hin überprüft wird.

„*Wir informieren uns gegenseitig frühzeitig und umfassend*“: Der Anspruch der Leitbildaussage zum Umgang der Mitarbeiterinnen untereinander bleibt nicht leere Absichtserklärung, sondern findet seine praktische Umsetzung mindestens durch eine formelle *Kommunikations- und Informationsstruktur* und geregelte *Protokollierungen*.

„*Wir erarbeiten Standards der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Wir benennen Qualitätsbeauftragte*“: Der diakonische Landesverband hat im Leitbild ein eigenes Kapitel „Diakonie steht für Qualität“ formuliert und fördert konkret in seinen Abteilungen Anstrengungen systematischer Qualitätsentwicklung. Als Indikator für die Umsetzung der ausgewählten Leitbildformulierung nennt Herr B die Tatsache, dass *Qualitätsbeauftragte benannt und geschult* sind.

Herrn B's Bewertung der Wirksamkeit des Leitbildes bemüht in jeder Hinsicht Superlative. Er führt aus, dass das Leitbild in hohem Maße das QM – System prägt, indem nämlich die Qualitätspolitik und die strategische Ausrichtung, eingesetzte Qualitätszirkel sowie die definierten Führungsprozesse aus dem Leitbild schlüssig abgeleitet und dokumentiert sind.

---

<sup>310</sup> Auszug Internetauftritt 21.01.2005. Es handelt sich nicht um den Württembergischen Landesverband der Diakonie; aus Gründen der Anonymisierung sind aber Aussagen wörtlich von dort übernommen, die dem Internetauftritt des dargestellten Landesverbandes fast wörtlich entsprechen.

Auch die Wirkung des Leitbilds auf wesentliche Kulturmerkmale ist nach Herrn B's Einschätzung in hohem Maße gegeben: „*Das Verhältnis zwischen Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten ist geprägt von gegenseitiger Wertschätzung, Anerkennung, Offenheit. Entscheidungsprozesse verlaufen transparent und unter Einbeziehung der Beteiligten.*“ Als diejenigen Kulturmerkmale, die vom Leitbild besonders unterstützt werden, nennt Herr B „*Respekt, Wertschätzung, Werte (christliches Menschenbild) und Rituale (Gottesdienste, Andachten).*“

#### *Das QM – System und seine Wirkungen*

Als die wesentlichen „Systemprinzipien“ des diakonischen Landesverbandes nennt Herr B *Mitarbeiterorientierung, Verantwortung der Leitung und Kundenorientierung.*

Dies sind wiederum drei der acht QM – Grundsätze nach ISO. Beim Versuch eines Rankings mehrerer Systemprinzipien kommt Herr B zu folgendem Ergebnis:

- 1) Ziel- und Ergebnisorientierung
- 2) Verlässlichkeit
- 3) Wertschöpfung durch Wertschätzung
- 4) Ständige Verbesserung
- 5) Transparenz

Diese Prinzipien wirken sich auf die Organisationskultur auch deshalb förderlich aus, weil

(zu 1) die Verständigung auf gemeinsame Ziele und Zielvereinbarungen gelingt, die den Mitarbeiterinnen bekannt sind,

(zu 2) Zusagen - auch mündliche - eingehalten werden,

(zu 3) insbesondere die Leitung vorbildlich zu sein hat, indem sie Kultur vorlebt und Kultur „magt“,

(zu 5) Vorgänge und Prozesse rückverfolgbar sind und somit überflüssige, ressourcenaufwändige informelle Informationen verhindert bzw. reduziert werden.

Herr B geht in diesem Zusammenhang auch auf die Frage ein, welche Merkmale des Qualitätsmanagements die vorhandenen Kulturen eher stören können:

*Zielorientierung* und damit die Verständigung auf klare und gemeinsame Ziele – einschließlich der Formulierungsarbeit und Dokumentation – ist für manche Mitarbeiterinnen schlicht „*ungenohnt*“.

*Messbarkeit* als Anspruch des Qualitätsmanagements führt stets zu der Behauptung von Mitarbeiterinnen der Diakonie, in der sozialen Arbeit sei nicht alles messbar. Grundsätzlich ist dies richtig, jedoch führt diese Argumentation aber oft auch dahin, auch diejenigen Leistungen nicht zu „messen“ und nachzuweisen, die ohne Weiteres transparent und messbar zu machen sind. Das Argument: „Unsere Arbeit ist nicht messbar“, wird dann zu einem simplifizierenden Ausweichen und zum *Gegenteil von Transparenz*.

*Transparenz* bedeutet folgerichtig für diese Mitarbeiterinnen eine Bedrohung. Sie zeigen Ängste, „*zu wenig zu machen*“, und befürchten, *kontrollierbar* zu werden.

*Prozessorientierung* im Qualitätsmanagement durchzusetzen, stößt häufig auf eine abwehrende Haltung mit der Behauptung, „*unsere Prozesse lassen sich nicht standardisieren*“. Der Mensch stehe im Mittelpunkt und nicht der Prozess. Dieser Argumentationskette wäre damit zu begegnen, dass gerade bei systematischem Prozessmanagement in der sozialen Arbeit *der Mensch im Mittelpunkt der Prozesse* zu stehen hat. Im Übrigen schafft die Standardisierung von regelhaft wiederkehrenden Prozessen und Routinen überhaupt erst Verlässlichkeit und Berechenbarkeit. Das Gegenteil der Prozessorientierung ist direkt *Beliebigkeit*, und daran, Zu-

stände der Beliebigkeit aufrechtzuerhalten, haben leider viele Mitarbeiterinnen der Diakonie durchaus manchmal ein Eigeninteresse.

*Kundenorientierung* wird manchmal „*nicht als Haltung verstanden, sondern als Begriff abgelehnt.*“

*Die Qualitätskultur und ihre Wirkungen*

Merkmale der Qualitätskultur sind

*Werteprinzipien:*

- Würde und Normalität
- Zuwendung, Zeit, Freundlichkeit
- Respekt, Fairness, Gerechtigkeit

*Rituale:*

- respektvolle Anrede, Begrüßung und Umgang
- besondere Ereignisse, Geburtstage, Jubiläen, Ehrungen, Feiern
- Gleichbehandlung und Transparenz bei Erneuerungen und Versetzungen

*Verkörperungen:*

- Geschäftsführer

*Symbole:*

- Blumenstrauß, kleine Geschenke
- Aushänge am schwarzen Brett

*Gewohnheitsmuster*

- respektvolle Anrede
- Wertschätzung, Beachtung, Würdigung
- Information der Mitarbeiterinnen

Die Erläuterungen von Herrn B zeigen, dass sich die erfragten Kulturmerkmale direkt aufeinander beziehen und logisch miteinander verbunden sind. Die unter „Werteprinzipien“ gekennzeichnete Haltung führt schlüssig zu dementsprechenden Ritualen und Gewohnheitsmustern.

Gerade weil es so einfach und selbstverständlich klingt, ist bei dieser Bestandsaufnahme zu betonen, welch immens bedeutsamen Stellenwert überhaupt ein *respektvoller Umgang* mit einer ritualisierten Anrede, zum Beispiel mit „Frau“ und „Herr“ (eben nicht: „*Der Lehmann hat behauptet...*“; sondern: „*Herr Lehmann...*“), hat. Dazu gehört überhaupt erst eine Begrüßung und somit eine Beachtung. Leider sind diese einfachsten Höflichkeits- und Wertschätzungsregeln in der Diakonie vielfach völlig vergessen worden. Regelmäßig müssen sie in QM – Prozessen von neuem eingeübt werden. Gerade diakonische Führungskräfte lassen hier manchmal jeglichen Anstand vermissen, wenn sie wortlos an einer Mitarbeiterin oder „Kundin“ vorbeihetzen, um „Wichtigeres zu tun“. Sie vergessen damit auch, dass sie genau *in diesem Moment der Nichtbeachtung diese Mitarbeiterin oder „Kundin“ zu einem gewissen Umfang verloren haben*. Dieser Punkt muss besonders betont werden, denn hier entscheidet sich in erheblichem Maße „Qualitätskultur“ in der Diakonie. Es geht nicht um standardisierte Begrüßungs- und Umgangsrituale, aber es geht stets um Wertschätzung, Respekt und Beachtung. Der Hinweis von Herrn B, vor allem der Geschäftsführer des Diakonischen Werkes sei selbst eine Verkörperung für die dort anzutreffende Kultur, betont die hervorragende Bedeutung des Vorbildverhaltens von Führungskräften. Bemerkenswert ist also an dieser Stelle, *dass es oft die ganz einfachen und „kleinen“ Gesten, Rituale und Gewohnheiten sind, die über*

die *Qualitätskultur entscheiden*. Und genau diese bescheidenen Merkmale der „Communities of Practice“ bestimmen als schlichte *Gewohnheits- und Alltagsmuster* erheblich die Identifikation der Mitarbeiterinnen mit der Organisation, sowie die Bewertung und Loyalität von Seiten der verschiedenen „Kunden“ und Partner. So wird heute gelegentlich gerade diakonischen Landesverbänden von angeschlossenen Einrichtungen eine gewisse Überheblichkeit und Praxisferne angekreidet; umso wichtiger wird deshalb ein wertschätzendes, Anstand wahrendes Auftreten der Mitarbeiterinnen des Diakonischen Werks externen Partnerinnen gegenüber.

Auch ein weiterer von Herrn B unter „Rituale“ genannter Punkt scheint auf den ersten Blick selbstverständlich, und ist es bei genauerer Untersuchung überhaupt nicht: Der Umgang mit *besonderen Anlässen wie Geburtstagen, Jubiläen, Ehrungen, Feiern*. Umfragen unter Führungskräften der Diakonie führen regelmäßig zu einem Erschrecken der Beteiligten, in wie hohem Maße sie diesen kulturellen Faktor inzwischen vernachlässigen, obwohl sie wissen, wie bedeutsam er für Mitarbeiterloyalität und –bindung ist. Wenn es in der Diakonie künftig verstärkt darum gehen wird, die „besten“ Mitarbeiterinnen zu halten und zu binden, kommt diesem Faktor einige Bedeutung zu. Allein die Frage danach: „Wie gehen Sie mit Mitarbeitergeburtstagen um?“, führt auf der Antwortskala zu Nennungen von „Blumenstrauß“, über „kurzer persönlicher Kartengruß“, „standardisierter Drucktext“, „manchmal denke ich daran, dann wieder nicht“ bis zu „gar nicht“. Die Gründe für solche Haltungen mögen vielfältige sein, jedoch sollten Führungsverantwortliche die demotivierende Wirkung auf ihre Mitarbeiterinnen kalkulieren. Dies betrifft weniger die kollegiale Ebene und flache Hierarchien, als vielmehr Vorgesetztenverhältnisse in der Linie.

Das Ranking zu den kulturellen Wertepinzipien ergibt folgendes Bild:

- 1) Würde und Normalität
- 2) Zuwendung, Zeit, Freundlichkeit
- 3) Respekt, Fairness, Gerechtigkeit
- 4) Teilhabe
- 5) Eigenverantwortung / Kompetenz in eigener Sache

Interessant ist bei Herrn B's Darstellung, dass es aber nur teilweise die hier genannten Wertepinzipien sind, die sich besonders günstig auf das Qualitätsmanagement auswirken, nämlich „Teilhabe“ und „Eigenverantwortung“. Die anderen Werte stehen eher für sich und sind ohnehin kulturelle Grundlagen der Organisation Diakonischer Landesverband. Für ein QM – System kommen also noch weitere Aspekte hinzu. Herr B nennt folgende Prinzipien und begründet deren positive Wirkung in prägnanter, knapper Weise so:

*Teilhabe* begünstigt und stärkt die Motivation.

*Vielfalt* stärkt die Kreativität.

*Sinnsuche und Sinnhaftigkeit* korrespondiert mit der Erkenntnis, dass QM Sinn macht.

*Verständigung* ist entscheidend für Konsensbildung und eine gemeinsame Sprache.

*Eigenverantwortung* als Prinzip fördert das Wiederentdecken der eigenen Verantwortung.

Als für den Aufbau eines lebendigen Qualitätsmanagement eher hinderlich nennt Herr B wiederum genau zwei der bereits auch als förderlich genannten Wertepinzipien: So kann es sein, dass diakonische *Vielfalt* als *Beliebigkeit* missverstanden wird. „Vielfalt bedeutet oft Beliebigkeit. Ein gemeinsamer Nenner wird nicht gefunden“, sagt Herr B. Das Prinzip der *Eigenverantwortung* kann sich auch hinderlich auswirken, wenn dafür erforderliche Kernkompetenzen fehlen: „Eigenverantwortung braucht Selbstmanagement und die Erkenntnis, Mitglied eines Teams zu sein“, gibt Herr B an. Gewendet formuliert: Wenn es an den Kompetenzen eines „Selbstmanagements“ und der „Teamfähigkeit“ fehlt, kann es für den Aufbau eines Qualitätsmanagements problematisch sein, auf den Faktor „Eigenverantwortung“ zu setzen.

Herr B benennt für den diakonischen Landesverband Kulturmerkmale und Werteprinzipien in ihrer Auswirkung auf ein Gelingen systematischen Qualitätsmanagements und stellt die og. Punkte besonders heraus. Nach diesem Verständnis und dieser Bewertung gelingt ein QM – System dann, wenn über *Teilhabe* die Motivationslagen der Beteiligten aufgegriffen werden. Dies wird noch verstärkt, wenn nach dem Prinzip der *Vielfalt* auch vielfältige Beteiligungsmöglichkeiten angeboten werden, wie dies im Qualitätsmanagement immer durch die bereichs- und hierarchieübergreifende, interdisziplinäre Zusammensetzung von Qualitätszirkeln und anderer Gremien geschieht. Die *Sinnfrage* durchzieht alle Aktivitäten im QM – System: Denn ein QM – System als Entwicklungsinstrument, ebenso wie Qualität in der Diakonie überhaupt, lebt davon, dass Beteiligte und Betroffene immer von neuem und bei jeder Angelegenheit nach dem Sinn und der Sinnhaftigkeit fragen. Diese Frage führt auch stets zwangsläufig zur Diskussion um Prioritätensetzungen, also zur Frage danach, was denn mehr Sinn macht und was weniger. Auch systematische Zielentwicklung führt zwingend zur Auseinandersetzung mit Sinnfragen. Der von Herrn B angegebene Faktor *Verständigung* verweist auf die Notwendigkeit, im Qualitätsmanagement eine gemeinsame Sprache zu entwickeln, die verbindet und nicht trennt. Zu dem von Herrn B betonten Faktor „Eigenverantwortung“ ist bereits einiges gesagt. Ein weiterer entscheidender Punkt ist aber wichtig: Herr B betont die *Wiederentdeckung der Eigenverantwortung*. Qualitätsmanagement nämlich stellt alle Mitarbeiterinnen in die (Eigen-) Verantwortung, an jedem Platz in der Organisation. Verantwortung für Qualität lässt sich nicht von unten nach oben, von oben nach unten, quer durch Abteilungen usw. delegieren. Systematisches Qualitätsmanagement wird diesen Umstand immer zur Sprache und in das Bewusstsein bringen, und ist dadurch oft störend und unbequem. Daher gilt es, die besonders motivationsstärkenden Anteile im Qualitätsmanagement herauszustellen, die für die einzelnen Beteiligten darin bestehen, (wieder) zu einem Mehr an Eigenverantwortung und Autonomie bei gleichzeitiger Vereinbarungskultur zu gelangen.

#### *Ergebnisse der Einflussfaktorenanalyse<sup>311</sup>*

Herr B ist in fast allen Methoden des Qualitätsmanagements und der Organisationsentwicklung sehr erfahren. Das nicht vorhersehbare Ergebnis der Matrix der Einflussfaktorenanalyse habe ihn aber selbst doch erstaunt, wie er sagt. Die von mir vorgenommene Auswertung sowie die Übertragung der Ergebnisse in ein Wirkungsportfolio werden zusätzliche Überraschungsmomente ergeben. Das Ergebnis überrascht tatsächlich an mehreren Stellen, an anderen dagegen kaum:

Dass für Herrn B gerade bei komplexen Organisationsformen „Leitung und Verantwortung“ durchgängig derjenige Faktor ist, der andere Faktoren in höchstem Maße beeinflusst und determiniert (aktive Spalte/Summe rechts, Ziffer 45), ist nur die numerische Bestätigung der oben dargelegten Positionen und Einschätzung.

Als gleichfalls in immer noch sehr hohem Maße beeinflussende und aktive Faktoren nennt Herr B „Menschen als Kulturträger“, „Kooperation und Kommunikation“ und „Systematisches Prozessmanagement“ (aktive Spalte/Summe rechts; Ziffer 39). Dies sind danach *nach der Leitung und Verantwortungsstruktur* die Wirkfaktoren, an denen ggf. anzusetzen wäre, wenn in besonderem Maße Einfluss auf die anderen Faktoren

---

<sup>311</sup> Fragestellung und Legende s. 7.1.1

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	$\Sigma$
1. Leitbild		3	1	5	3	5	5	1	3	5	<b>31</b>
2. Menschen als „Kulturträger“	5		3	3	5	5	5	5	5	3	<b>39</b>
3. Strukturen u. Ressourcen	0	3		3	5	3	0	3	5	1	<b>23</b>
4. Ziele u. Evaluation	5	3	1		5	3	5	5	1	5	<b>33</b>
5. Kooperation und Kommunikation	5	5	3	5		3	5	5	3	5	<b>39</b>
6. Rituale	5	3	3	1	3		5	1	5	0	<b>26</b>
7. Kulturelle Werteprinzipien	5	5	0	1	3	5		5	3	0	<b>27</b>
8. Leitung und Verantwortung	5	5	5	5	5	5	5		5	5	<b>45</b>
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“	5	5	1	1	5	3	5	5		1	<b>31</b>
10. Systemat. Prozessmanagement	5	5	5	5	5	1	3	5	5		<b>39</b>
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	

genommen werden soll. Bei den kulturellen Einflüssen stellt also Herr B vor allen anderen Wirkfaktoren die Menschen als Kulturträger mit ihren Haltungen in das Zentrum. Bei den Systemfaktoren ist es vor allem das systematische Prozessmanagement, dass Kraft und Einfluss entfaltet, und dies noch erheblich mehr, als dies „Ziele und Evaluation“ und „Leitbild“ (immerhin auch mit hoher aktiver Bewertung; Ziffern über 30) tun. Damit könnte ein Hinweis darauf gegeben sein, dass der Weg sozusagen bei der Leitung beginnt, und über die Personen, Prozesse und Kooperationsstruktur erst zu den vereinbarten Zielen und zum Leitbild führt.

Nach der vorliegenden Einschätzung sind die Faktoren „Strukturen und Ressourcen“, „Rituale“ und „Kulturelle Werteprinzipien“ (mit Tiefstwerten in der aktiven Spalte) keine geeigneten Ansatzpunkte, um die anderen genannten Determinanten zu beeinflussen.

Im „passiven“ Bereich fällt besonders auf, in welchem hohem Maße das Leitbild (passive Spalte/Zeile unten; Ziffer 40) und die kulturellen Werteprinzipien (passive Spalte/Zeile unten; Ziffer 38) von den anderen Items und Wirkfaktoren abhängen. Die Erkenntnis, dass der Faktor „Kooperation und Kommunikation“ gleichfalls höchst interdependent und ebenfalls stark durch andere Faktoren determiniert ist, bestätigt ähnliche diesbezügliche Ergebnisse mit dem Ergebnis, dass – um Einfluss auf Kooperation und Kommunikation in einer Organisation zu nehmen – es angezeigt ist, nicht direkt an dieser Stelle Energie zu investieren, sondern bei den Faktoren, die Kooperation und Kommunikation am stärksten beeinflussen, nämlich in diesem Fall der Leitung, den Prozessen, den Personen, den Zielen usw.<sup>312</sup>

Der von Herrn B für „Strukturen und Ressourcen“ festgelegte Tiefstwert (passive Spalte/Summe unten; Ziffer 22) verwundert schon, hätte doch die Vermutung nahe gelegen,

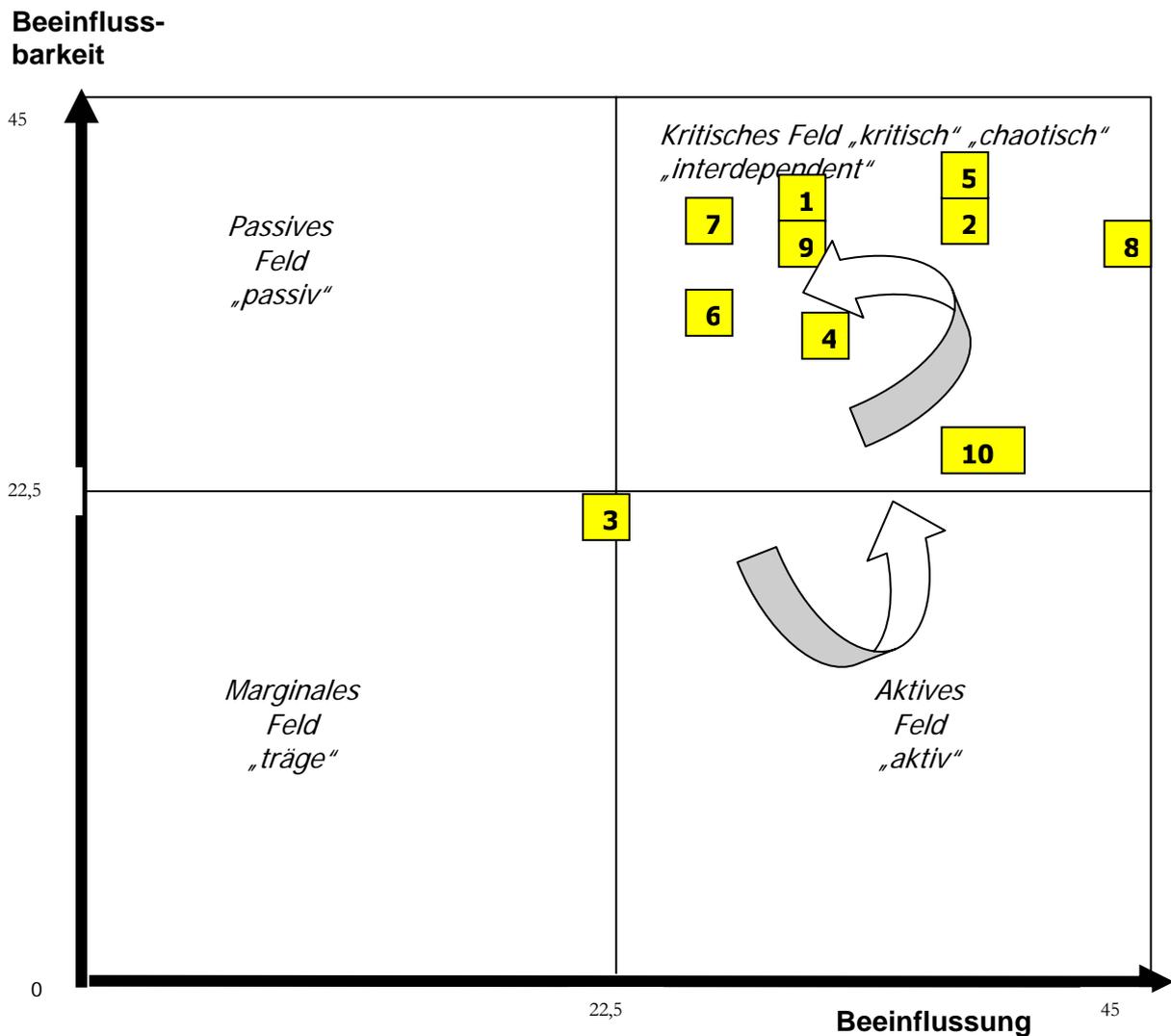
<sup>312</sup> vgl. Befragungsergebnis zu diesem Punkt unter 7.1.1

dass dieser Faktor zwar nur sehr wenig „aktiv“ in seiner Beeinflussung auf andere Faktoren ist, aber dann doch in höherem Maße „passiv“, also durch andere Wirkfaktoren beeinflussbar. Hier ist dies nicht der Fall, so dass die Strukturen und Ressourcen entweder keine allzu große Rolle für die Organisation spielen, bzw. jedenfalls gegenüber den anderen Bereichen eine untergeordnete Rolle.

Der andere Tiefstwert liegt beim systematischen Prozessmanagement (passive Spalte/Summe unten; Ziffer 25), was zum Ergebnis führt, dass dieser Bereich (s.o.) höchst wirksam in der Beeinflussung anderer Faktoren ist, aber nur in wesentlich geringerer Weise von diesen beeinflusst wird.

Ergibt das Wirkungsportfolio auf den ersten Blick das verwirrende Bild, dass fast sämtliche Wirkungsfaktoren höchst interdependent sind, und kein einziger Faktor eindeutig und in erster Linie beeinflussend wirksam („aktiv“), nicht aber beeinflusst und beeinflussbar („passiv“) ist, so dass kein einziges Item im „aktiven Feld“ genannt wird, so lässt sich mit dieser Methode gleichwohl einiges an Hinweisen und Ansatzpunkten für Qualitäts- und Kulturentwicklung ableiten:

Wirkungsportfolio<sup>313</sup>



<sup>313</sup> Legende s. 7.1.1

Der methodischen Empfehlung folgend, ist dann, wenn im „aktiven Feld“ kein Faktor genannt ist, mit demjenigen Faktor besonders zu rechnen, der im „kritischen Feld“ liegt und zwar dem „aktiven Feld“ am nächsten gelegen. Im Bild ist diese Herangehensweise durch die beiden Pfeile markiert. So ergibt das Wirkungsportfolio das erstaunliche Ergebnis, dass am wirkungsvollsten über systematisches Prozessmanagement Einfluss auf die anderen Faktoren zu gewinnen ist; dies um Erhebliches mehr, als durch den aktiv mit Rekordwert (Ziffer 45) benoteten Faktor „Leitung und Verantwortung“, und zwar deshalb, weil „Leitung und Verantwortung“ nach dieser Einschätzung selbst in höchstem Maße (passiv; Ziffer 35) von anderen Faktoren abhängen. Das ist doch ein bemerkenswertes, erstaunliches Ergebnis.

Dieser Befund unterstreicht zugleich die grundlegende Bedeutung des Kernstücks eines Qualitätsmanagements, das eben bei der Prozessqualität liegt. Wird in Managementtheorien häufig ein QM – System „belächelt“ („...da gehe es doch ‚nur‘ um die Prozesse, nicht aber um Strategien, Ziele usw.“), das vor allem anderen auf die Entwicklung des Prozessmodells setzt, zeigt dieses Wirkungsportfolio für den diakonischen Landesverband ein ganz anderes Bild und legt einen anderen Schluss nahe: Der Faktor „Prozessmanagement“ ist danach genau derjenige Faktor, der am stärksten auf die anderen Bereiche wirkt. Methodisch lautet also die Empfehlung: Setze Deine Kraft, Energie, Ressourcen usw. in erster Linie beim Prozessmanagement ein, und Du wirst ein Höchstmaß an „Mitnahmeeffekten“ bzgl. der anderen Faktoren erreichen.

Mit Blick auf das Wirkungsgeflecht und Interdependenzen von Leitbild, System- und Kulturfaktoren ist schlicht festzustellen, dass sie hier allesamt als miteinander höchst verwoben und wechselseitig abhängig festgestellt werden. Jedoch zeigt sich – und dies bestätigt bereits mehrere ähnliche Befunde -, dass es *ein* entscheidender Wirkfaktor des QM – *Systems* ist, nämlich das Prozessmanagement, mit dem am meisten zu bewirken ist, und der *insofern auch zur Grundlage für Kulturentwicklung wird*. Das ist bemerkenswert: Es ist danach *nicht* bei kulturellen Faktoren - Ritualen, Verkörperungen, Werten etc. - anzusetzen, will man Kultur hier beeinflussen. Der Umkehrschluss bestätigt und beweist diesen Gedankengang: Setzt man *nicht* beim Systemfaktor „Prozesse“ an, wird sich kulturell vermutlich nicht allzu viel bewegen, sondern die Organisationskulturen werden mit ihrer ganzen alltäglichen, vorgefundenen emotionalen Kraft die „Psyche“ der Organisation weiter so prägen wie bisher. Bei einem solchen Ergebnis wie dem von Herrn B kann nicht mehr von Zufall gesprochen werden. Es geht auch gar nicht darum, hier zu raschen, finalen Schlussfolgerungen zu gelangen. Aber Wirkungsanalyse und –portfolio ergeben immerhin einiges an *Trends und Annäherungswerten*, die für die Strategiebildung auch des Diakonischen Werks auf Landesebene bzgl. der eigenen Qualitäts- und Organisationsentwicklung genutzt werden können. Weitere Schlüsse wage ich aus dem Ergebnis des Wirkungsportfolios nicht zu ziehen, zu eindeutig ist die Häufung fast aller restlichen Faktoren im „kritischen Feld“.

### 7.1.3 Das örtliche Diakonische Werk

Die Gesprächspartnerin Frau C ist Mitglied der Geschäftsführung und Qualitätsmanagement-Beauftragte eines örtlichen Diakonischen Werkes mit einer breiten Angebotspalette. Die Arbeitsschwerpunkte liegen u.a. in der Diakonischen Bezirksstellenarbeit (Allgemeine kirchliche Sozialarbeit) und mehreren Beratungsdiensten. Im bisherigen QM – Prozess lagen regelmäßig Themen der Angebots(weiter-)entwicklung, aber auch interner organisationsrelevanter und mitarbeiterbezogener Prozesse sowie direkter „kunden“-relevanter Prozesse oben auf, wie z.B. die Gestaltung der Fallberatung. Die Anstrengungen beim Aufbau eines Qualitätsmanagements stehen erkennbar im Zeichen einer deutlicheren Systematisierung der vielfältigen und - was die Haltung der beteiligten Mitarbeiterinnen angeht - stark

sozialarbeiterisch geprägten Arbeit der dezentralen, städtischen Teile des Diakonischen Werkes. Um die Ausgangslage und die derzeitige Situation zutreffend einzuschätzen, ist es von Bedeutung, sich bewusst zu machen, dass sozialarbeiterisches Handeln durchaus nicht nur eine hohe Vielfältigkeit erreicht hat, sondern mancherorts auch ein gewisses Maß an Beliebigkeit, Uneinheitlichkeit, Zufälligkeit.

Mit anderen Worten: Die Erbringung der Dienstleistungen ist in hohem Maße von der jeweiligen professionellen Haltung und der Persönlichkeitsstruktur einzelner Mitarbeiterinnen geprägt. Lässt sich dies einerseits nicht vermeiden, und prägt auch häufig durchaus im positiven Sinne das vielfältige „Gesicht“ des Diakonischen Werks, führt es aber andererseits auch zu einem manchmal eher personenabhängigen „Auseinanderdriften“ der Haltungen und Initiativen, und steht dann gegen verbindliche Abmachungen bzgl. fachlicher Grundhaltungen, sozialpolitischer Positionen sowie der Kooperationsbeziehungen nach innen. Hinzu kommt als ein wesentliches Ziel im Qualitätsmanagement, die verschiedenen, beteiligten Berufsgruppen stärker miteinander ins Gespräch zu bringen und gegen einseitige Dominanzverhältnisse – zum Beispiel von Sozialarbeiterinnen gegenüber Verwaltungskräften – anzugehen.

#### *Das Leitbild und seine Wirkungen*

Am schließlich verabschiedeten Leitbild<sup>314</sup> wurde über einen längeren Zeitraum in Workshops und Arbeitsgruppen gearbeitet, um ein Höchstmaß an Beteiligung und Verbindlichkeit zu erreichen. Bereits während des Prozesses der Leitbildentwicklung war allen Beteiligten bewusst, dass sich der folgende Aufbau des QM – Systems aus dem Leitbild heraus schlüssig gestalten und dass die Verabschiedung eigener Führungsgrundsätze folgen müssten.

*„Wir leisten professionelle und ebrenamtliche Hilfe mit dem Ziel, dass die Ratsuchenden eigene Lösungswege finden und damit für sich neue Lebensperspektiven eröffnen“:* Dieser Leitbildanspruch ist nur umzusetzen, wenn die Mitarbeiterinnen Anspruch auf Weiterbildung und Begleitung haben und sie Ermutigung, Anerkennung, Wertschätzung und Schutz erfahren. Für die professionelle Haltung bedeutet dies, sich neuen Erkenntnissen zu öffnen und die aktuellen Angebote laufend zu überprüfen.

*„Wir werden in der Öffentlichkeit stellvertretend für Kirche und Diakonie wahrgenommen. Wir sind uns dessen bewusst, in unserem Handeln dokumentieren wir dies nach außen“:* Aus dieser Leitbildaussage folgern die Mitarbeitenden des Diakonischen Werkes, dass es nötig sei, „unsere Kompetenz öffentlich zu machen“ und gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

*„Wir erwarten ideelle Akzeptanz und Unterstützung durch unsere Auftraggeber nach innen und außen, ebenso Akzeptanz und Unterstützung im Finanzbereich“:* Um dies umzusetzen, geht es darum, die Erwartungen und Interessen u.a. auch innerkirchlich klar zu formulieren und die Bedarfe der Diakonie nachdrücklich anzumelden. Es gilt, „die eigenen Interessen und die der Kirche abzuklären mit dem Ziel des Interessenausgleichs“ und Kooperationen zu suchen.

#### *Das QM – System und seine Wirkungen*

Über das Qualitätsmanagement war einleitend bereits einiges ausgesagt worden. Nach Vorbereitung und Verabschiedung durch einen Lenkungsausschuss (Steuerungsgruppe), sowie nach einer großen Starttagung mit breiter Mitarbeiterbeteiligung, haben sich befristete Qualitätszirkel in zwei aufeinander folgenden Phasen – nach einem terminierten Projektplan – mit den Themen befasst: „Fallbesprechungen“; „Neue Angebote“; „Umgang mit neuen Medien“; „Stellenbeschreibung“; „Personalentwicklungsgespräche“; „Umgang mit schwierigen Kundinnen“; „Problematische Kundinnen im Dialog“; „Verfahren für Betreutes Wohnen für Psychisch Kranke“; „Aktenplan und Ablage zentraler Dokumente“; „Durchführung von Fach- und Dienstbesprechungen“; „Umgang mit Fehlern und Pannen“. Damit ist das Diakonische Werk schrittweise in der Erarbeitung von Schlüsselprozessen vor-

---

<sup>314</sup> Um die Anonymität zu gewährleisten, wurden ähnlich lautende Leitbildformulierungen anderer örtlicher Diakonischer Werke verwendet, ohne dadurch den Sinn zu verzerren.

gegangen und inzwischen weit vorangeschritten in Richtung auf ein umfassendes QM – System.

Als „Systemprinzipien“ nennt Frau C:

- 1) „Kunden“-Gerechtigkeit
- 2) Sozialpolitische Interessenvertretung
- 3) Transparenz
- 4) Zielorientierung
- 5) Verlässlichkeit

#### *Die Qualitätskultur und ihre Wirkungen*

Kulturelle Orientierungen und Haltungen waren zu einem früheren Zeitpunkt häufig Thema der Besprechungen und Diskussionen im Werk. Daraus entstand die Absicht, wesentliche Aussagen zu Kulturmerkmalen im Leitbild zum Ausdruck zu bringen. So kommt es, dass in diesem Diakonischen Werk in geradezu vorbildlicher Weise das Leitbild auch kulturelle Eigenheiten und Orientierungen beinhaltet, und nicht bei floskelhaften Aussagen stehen bleibt. Es gibt für jede Leitbildaussage einen konkretisierenden Zusatz: „Dazu ist es notwendig, dass...“, und: „Wir erreichen dies, indem wir...“.

Als *Werteprinzipien* nennt Frau C vor allen anderen:

- 1) Würde
- 2) Begegnung
- 3) Respekt
- 4) Wertschätzung
- 5) Solidarität mit Ausgegrenzten und Benachteiligten

Die kulturellen Werteprinzipien und das Leitbild haben sich insofern positiv auf das QM – System ausgewirkt, als aus ihnen heraus die Begründung dafür entstand, dass sie *allein keinesfalls ausreichen, sondern - um „mit Leben gefüllt“ zu werden – um das systematische Qualitätsmanagement und um Konkretisierungen durch alltagstaugliche Prozessbeschreibungen ergänzt werden müssen.*

Die Auswertung ergibt einige signifikante Ergebnisse, die für den weiteren Verlauf systematischen Qualitätsmanagements genutzt werden können, die aber angesichts der dortigen Entwicklung nur wenige Überraschungen bieten.

In hohem Maße interdependent sind gleich mehrere Faktoren wie „Leitbild“, „Menschen als Kulturträger“, „Ziele und Evaluation“. Sie sind zugleich einflussreich und beeinflusst.

Die am stärksten die anderen Bereiche beeinflussenden Faktoren sind „Systematisches Prozessmanagement“ (aktive Spalte/Summe rechts, Ziffer 34) und „Leitung und Verantwortung“ (aktive Spalte/Summe rechts, Ziffer 25). Man könnte den Trend mit der Bemerkung zusammenfassen: Ein systematisches Prozessmanagement in den Händen von Leitung und Verantwortungsträgern beeinflusst in enorm starker Weise alle anderen Faktoren, vom Leitbild bis zu den angesprochenen kulturellen Merkmalen, sowie die anderen genannten Systemfaktoren.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	<b>Σ</b>
1. Leitbild		3	1	3	3	3	3	3	1	1	<b>21</b>
2. Menschen als „Kulturträger“	3		1	1	3	3	5	3	1	1	<b>21</b>
3. Strukturen u. Ressourcen	1	1		3	3	0	1	5	0	3	<b>17</b>
4. Ziele u. Evaluation	3	1	1		3	0	1	5	3	3	<b>20</b>
5. Kooperation und Kommunikation	3	1	1	1		3	3	3	3	3	<b>21</b>
6. Rituale	1	1	0	1	3		1	1	3	0	<b>11</b>
7. Kulturelle Wertprinzipien	5	5	1	1	1	1		3	1	0	<b>18</b>
8. Leitung und Verantwortung	1	3	3	3	5	1	3		1	5	<b>25</b>
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“	1	1	1	0	3	3	3	1		3	<b>16</b>
10. Systemat. Prozessmanagement	3	3	5	5	5	0	3	5	5		<b>34</b>
<b>Σ</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	

So hat ein systematisches Prozessmanagement im Diakonischen Werk stets Einfluss (und in vier Bereichen „starken Einfluss“) auf die anderen Items, mit Ausnahme der Wirkung auf „Rituale“. Letzteres erscheint zunächst unverständlich, sind es doch gerade geregelte Prozesse und „Routinen“, die dahin führen können, dass Abläufe „ritualisiert“ werden. Eine Erklärung für diese Bewertung ist offenbar ein definitorisch abweichendes Verständnis von „Ritualen“. Bemerkenswert ist die Einschätzung, dass eben mit dieser einen Ausnahme sich durch systematisches Prozessmanagement alle anderen Faktoren beeinflussen lassen, und – um im Bild des „Organisations-Mobiles“ zu bleiben – dieser Bereich denjenigen Teil des „Mobiles“ darstellt, der angestoßen werden muss, damit sich die anderen Faktoren in Bewegung setzen können. Der erzielte aktive Gesamtwert von 34 Punkten (von insgesamt maximal möglichen 45) ist ein Spitzenwert. Die organisations- und qualitätsrelevanten Prozesse zu erkennen, festzulegen und verbindlich zu regeln, wird als oberste zentrale Steuerungsaufgabe angesehen. Die Prozesse bestimmen und beeinflussen danach die Ziele, ebenso wie umgekehrt. Das entspricht zwar nicht gängiger Managementlehre, zeigt aber die Tendenz dieses Diakonischen Werks, sich nicht weiterhin in erster Linie z.B. mit Leitbild- und konzeptionellen Zielfragen zu beschäftigen, denen dann vielleicht verbindliche Prozessregelungen *nicht* folgen. Sondern daraus folgt die Empfehlung, pragmatisch in umgekehrter Reihenfolge den Entwicklungsprozess voranzubringen: Es ist sinnvoll, die Schlüsselprozesse zu definieren, und damit zeitgleich die damit verbundenen Ziel- und Wertfragen zu bearbeiten.

Zur Bedeutung des Faktors „Leitung und Verantwortung“ ist nur wenig zu ergänzen: Bemerkenswert ist hier immerhin, dass Leitung danach nur wenig Einfluss auf das Leitbild

<sup>315</sup> Fragestellung und Legende s. 7.1.1

nimmt, offenbar, weil dieses vom diakonischen Auftrag her weitgehend festgelegt ist. Leitung hat auch nur wenig Einfluss auf die Alltagskultur der Organisation; ihre Aufgaben liegen danach in Steuerungsbereichen, die sich jedenfalls nicht *unmittelbar* auf Alltagskulturen, Rituale und Gewohnheitsmuster (allesamt kulturelle Faktoren) auswirken. Zugleich sind die kulturellen Faktoren „Rituale“ und „Gewohnheitsmuster“ die am wenigsten aktiven Einflussfaktoren, an denen also nicht anzusetzen ist.

Die erste Auswertung der passiven Faktoren ergibt, dass „Kooperation und Kommunikation“ (passive Spalte/Summe unten, Ziffer 29) abhängig sind von allen anderen Bereichen. Veränderungen und Verbesserungen im kommunikativen Bereich gelingen eher und wahrscheinlicher durch die Bearbeitung ihrer Ursachen und Haupteinflüsse. Damit wird zugleich eine „Problemlastigkeit“ und ein ständiges „Um-eigene-Probleme-Kreisen“ vermieden.

*Wirkungsportfolio*<sup>316</sup>

**Beeinflussbarkeit**



Das Qualitätsmanagement setzt hier ausschließlich auf die Stärken und Zugewinne durch die Bearbeitung der Schlüsselprozesse und darauf, dass diese Herangehensweise umfangreiche „Mitnahmeeffekte“ bzgl. der anderen System- und Kulturfaktoren hat.

<sup>316</sup> Legende s. 7.1.1

Als einzige weitere Variable, die darüber hinaus weit reichende Auswirkungen auf alle Bereiche und Faktoren hat, ist die Leitung und Verantwortungsstruktur zu nennen. Aber selbst diese ist in höchstem Maße von den Prozessregelungen abhängig. Das legt den Schluss nahe, dass die Leitungs- und Verantwortungsstrukturen den festgelegten Prozessen zu folgen haben, und im Fall von potenziell angezeigten Neustrukturierungen oder Veränderungen in der Aufbauorganisation ggf. erst *nach* der Bestimmung und Verankerung des Prozessmodells in veränderter Weise zu bestimmen sind. Mehr an Aufschluss ist aus diesem Wirkungssportfolio unmittelbar nicht zu gewinnen.

Jedoch verweisen die dargestellten Befunde auf eine Annahme, die das Verhältnis von System und Kultur in offenbar vielen diakonischen Organisationen in spezifischer Weise charakterisieren. *Kulturentwicklung hat – so die Vermutung – der Systementwicklung zu folgen.* Es scheint in sozialen Organisationen wenig Sinn zu machen, sich auf kulturelle Fragen zu kaprizieren, wenn durch das Durchleuchten und den Aufbau des (Qualitätsmanagement-) Systems nicht bereits die *Grundlagen* für sich dann anschließende Fragen organisationspezifischer Kulturmerkmale gelegt sind. „Kulturarbeit“ wäre dann ggf. nur das „Stochern im Nebel“ undifferenzierter Empfindungen. Dann wäre die „emotionale Seite“ der Organisation, die „Seele“ der Organisation, nur eine höchst beliebig bewertete Komponente des Gebildes Organisation, das sich zwar mächtig und beherrschend in seiner Geltung in sämtlichen Kooperationsbeziehungen auswirkt, jedoch eben dadurch eher bedrohliche und vielleicht sogar destruktive Kraft entfaltet. Denn die Organisations- und Qualitätskultur leidet in diesem Fall an der mangelnden Verankerung in einem System, das Struktur schafft, Aufgaben kenntlich kennzeichnet und die regelhaft wiederkehrenden Prozesse als Kernleistungsgeschäft – verbindlich und für alle Beteiligten bindend - definiert. Die Hypothese: „System als Voraussetzung für Kultur“, rückt somit in den Blick. Ein Diakonisches Werk bezieht seine Existenzberechtigung aus den Nöten, Bedürfnissen und Bedarfslagen ihrer Klientinnen und „Kundinnen“. Die organisationsinterne „kulturelle“ Entwicklung ist für ein Diakonisches Werk - wie für ein diakonisches Unternehmen - kein Selbstzweck. Und doch droht diese Gefahr jederzeit und überall, dass sich Mitarbeiterinnen aller Ebenen und Felder „einrichten“, mit dem im schlimmsten Fall verheerenden und lähmenden Effekt, dass schließlich die Kundin für den professionellen Dienstleister „da ist“, und nicht umgekehrt.

Zugleich gibt es auch bei diakonischen Organisationen mit vielfältigen, differenzierten Angeboten, bei gleichzeitiger hochgradig ausdifferenzierter Angebotspalette, das Bemühen um identitätsstiftende und somit kulturell wirkende Prozesse. Die Mitarbeitenden wollen und sollen erkennen, dass es sich lohnt, genau an dieser Stelle ihren Beitrag zu leisten. Identität in einem Diakonischen Werk – so die Vermutung – entsteht und lebt aber letztlich aus der Vergewisserung um den Auftrag und die Aufträge, die von den Klientinnen und „Kundinnen“ her kommen. Die Problematik der Vielgestaltigkeit der Arbeit Diakonischer Werke auf regionaler Ebene führt aber häufig zu einer Verengung des Blickwinkels der Beteiligten und Verantwortlichen, die es ihnen schwer macht, sich auf die gemeinsamen, zugrunde liegenden Motivationen zu besinnen. Denn so vielfältig die individuell durch Lebensschicksale geprägten Bedarfslagen der Klientinnen sind, so vielfältig und ausdifferenziert scheinen auch manchmal die professionellen Reaktionen zu sein. Diese wirken sich auf die Qualitätskultur *innerhalb* eines Diakonischen Werks wiederum oft in der Weise aus, dass kaum noch Zusammenhalt der verschiedenen, ausdifferenzierten Bereiche prägt und trägt. Die Mitarbeiterinnen sind dann etwa hochgradig mit *ihrem* Aufgabengebiet identifiziert, nicht mehr aber mit dem Anliegen und Auftrag der Diakonie als Sozialarbeit im Gemeinwesen insgesamt. Dieser Befund erklärt die Frustration verantwortlicher Entscheidungsträger insbesondere im Personalmanagement, häufig mit *in „eigener“ Sache* höchst engagierten Mitarbeiterinnen konfrontiert zu sein, die aber wenig oder kaum Interesse daran zeigen, sich für

Diakonie als umfassenderem Auftrag zu engagieren. Der Kern des genannten Problems könnte darin liegen, dass in hohem Grade *binnendifferenzierte* Organisationen den Mitarbeitenden nur wenig an Möglichkeiten bieten, aus ihren - wertvollen und wichtigen - Teilbereichen herauszublicken und sich in für sie lohnender Weise in größeren, übergeordneten Projekten und Prozessen einzubringen und gewissermaßen „anzudocken“. Hier besteht Handlungsbedarf: Jeder Qualitätszirkel, jedes auch zeitlich befristetes Projekt der Gesamtorganisation bietet genau diese Chance, gerade im Qualitätsmanagement. Gesetzmäßig wiederkehrend zeigt die Analyse solch hochgradig binnendifferenzierter Organisationen auf den besonders hohen Stellenwert des Personalmanagements, und hier auf die angezeigte Notwendigkeit, Mitarbeiterinnen eines regionalen Diakonischen Werkes möglichst früh – jedenfalls rechtzeitig – ins Bewusstsein zu rücken, dass sie in besonderer Weise flexibel sein sollten, denn Auftragslagen und somit Angebotsstrukturen verändern sich hier oft in kürzerem Turnus als in anderen Feldern der Diakonie. Ihnen dies auch als *Chance* der eigenen Entwicklungsperspektive aufzuzeigen, ist eine der Verpflichtungen der Führungskräfte. Das spezifisch Kritische und Krisenhafte ist somit genau die besondere Chance der individuellen Wandlungsmöglichkeit.

#### 7.1.4 Die diakonische Einrichtung der Altenhilfe

Herr D ist übergeordneter Leiter mehrerer Einrichtungen der Altenhilfe und zeichnet sich in Bezug auf Fragen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung vor allem dadurch aus, dass er sich mit diesbezüglichen Konzepten noch nie ernsthaft befasst hat. Vielmehr hat er eine kompetente Qualitätsmanagement-Beauftragte auf einer gut dotierten Stabsstelle für Qualitätsfragen eingesetzt, nachdem er ihr die bundesweit beste entsprechende Qualifizierung bewilligt hatte. Auch Organisationsentwicklungen haben seine Einrichtungen in bescheidenem Umfang hinter sich; diese wurden, von Herrn D ermöglicht und finanziert, von einer externen Beratungsfirma durchgeführt. Herr D sieht sich eher als Führungskraft, die ihre Stärken in einem kompetenten Finanzmanagement hat, die entscheidenden Personalfragen letztlich allein entscheidet und ansonsten die Mitarbeitervertretung konsultiert, informiert und Wert auf stimmige Kompromisse legt. Er steht also dem Aufbau des QM – Systems, das gesetzlich gefordert ist, sehr wohl aufgeschlossen gegenüber, zeigt aber ansonsten wenig Interesse daran, sich an diese nach seiner Meinung „weichen“ und fachliche Inhalte betreffenden Aufgaben selbst heranzuwagen. Er hat es geschickt verstanden, nicht nur kompetente Mitarbeiterinnen mit dem Qualitätsmanagement zu beauftragen, sondern versteht es auch, diesen in hohem Maße Ressourcen bereitzustellen, die ihnen die Arbeit sehr erleichtern: Die Freistellungsregelungen für QM – Anteile sind großzügig geregelt; die technische Ausstattung ist auf dem neuesten Stand; der Aufbau eines Intranets für das QM – System ist angestrebt; die Selbstorganisation im QM – System erlaubt den beauftragten Mitarbeiterinnen große Gestaltungsfreiräume. Den Hintergrund seiner Führungskonzeption erläutert Herr D mit Hinweis darauf, jede solle ihre spezifischen Kompetenzen und Neigungen „zum Wohle der Firma“ einbringen. Sein Anteil dabei sei vor allem anderen die Umsetzung der Zielvereinbarungen, der Gesamtorganisation, der nur wichtigsten Entscheidungen, der Erfolgskontrolle, der Bereitstellung der benötigten Mittel und Ressourcen sowie schließlich die Letztverantwortung. Ansonsten wolle er seine kompetentesten Mitarbeiterinnen nicht dadurch irritieren, geschweige denn „gängeln“, dass er sich in ihre Domänen und Kompetenzbereiche einmische. Herr D erklärt also, vom QM – System nicht allzu viel zu verstehen, dies obwohl zwei seiner Einrichtungen bereits nach ISO zertifiziert sind und er eine große Zahl von Prozessbeschreibungen unterschrieben und freigegeben hat, die ihm durchaus als sinnvolle Regelungen und Verbesserungen eingeleuchtet haben. Auch der Begriff einer „Organisationskultur“ ist ihm nicht vertraut; er gibt aber als erste

Antwort an, dass er darunter die Gesamtheit „des Umgangs der Mitarbeiterinnen miteinander“ verstehe, und ergänzt, dass „dies alles sehr pragmatisch, situationsabhängig und personenbezogen“ zu sehen sei.

### *Das Leitbild und seine Wirkungen*

Das vorliegende Leitbild des Trägers hat Herr D bei seinem Amtsantritt in der vorliegenden Form übernommen und hält es für gleichsam „gesetzlich“ gültig. Es bringe den Auftrag der Altenhilfe „auf den Punkt“ und treffend zum Ausdruck. Er zitiert die Aussagen:

*„In allen Belangen steht der Mensch im Mittelpunkt“:* Diese auf den ersten Blick abgegriffene, floskelhafte Leitbildaussage stellt Herr D in Besprechungen in den Häusern ebenso wie bei öffentlichen, repräsentativen Anlässen gern heraus und erläutert anhand einfacher, praktischer Beispiele aus dem Alltag der Bewohnerinnen, was das im wirklichen Leben heißt. Als Beispiele benennt er regelmäßig die Qualität des Essens, bewohnergerechte Essenszeiten, die Sorgfalt bzgl. des Wäschekreislaufs in den Häusern, die „mitmenschliche Pflege“, wie er seinen Anspruch formuliert. In all diesen Punkten hat er in seinen Einrichtungen hohen Konsens erreicht, der auch seinen Niederschlag in stimmigen Regelungen durch das Qualitätsmanagement fand, an denen sich alle Mitarbeiterinnen orientieren können.

*„Die Zusammenarbeit mit den Angehörigen unserer Bewohnerinnen ist von Respekt und Vertrauen geprägt“:* Herr D nennt als Beispiel für die Realisierung dieses Anspruchs den erfolgreichen Aufbau eines Beschwerdemanagements, das vorsieht, dass Beschwerden oder Klagen von Angehörigen innerhalb von 24 Stunden zu bearbeiten seien. Im Konfliktfall ist er als Gesamtleiter unverzüglich einzubeziehen. Er zitiert Erfahrungen, bei denen er andere wichtige Sitzungen umgehend verlassen habe, um zuerst Beschwerden zu bearbeiten. Er behauptet, dass die Ernsthaftigkeit, mit der man Beschwerden annehme, sich „doppelt und dreifach auszahle“, denn – wie er hinzufügt – spreche sich dieses Qualitätsmerkmal im Umfeld der Einrichtungen und den Gemeinden schnell herum und führe indirekt zu erhöhten Aufnahmeanfragen.

*„Wir arbeiten nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, um damit den Bewohnerinnen einen außerordentlichen materiellen Maßstab bieten zu können“:* Die anspruchsvolle und sprachlich eigenartige Formulierung hat gleichfalls für Herrn D „Gesetzescharakter“. Er lässt keine Gelegenheit aus, in der Öffentlichkeit deutlich werden zu lassen, an welchen Stellen seine Häuser bessere materielle Standards bieten als benachbarte Einrichtungen, was die Räumlichkeiten, die Bausubstanz, Instandhaltung, ökologische Grundsätze, das Inventar und die Gartengestaltung angeht.

Das Leitbild ist die Grundlage des QM – Systems. Aus den sechs Leitbildabsätzen leitet sich direkt die QM – Handbuchstruktur ab. Jeder Abschnitt besitzt eine Präambel, die sich auf Leitbildaussagen (rück-)bezieht. Zur Bedeutung des Leitbilds für Fragen der Qualitäts- oder Organisationskultur verweist Herr D darauf, dass es in erster Linie die Mitarbeiterinnen in die Pflicht nehme und „auf die gemeinsame Sache verpflichte“. Er sagt, er habe nichts gegen eine „Kultur des Miteinanders“ in den Häusern, aber noch wichtiger als „Kultur“ sei, dass die Pflege, Verpflegung, Versorgung, Wäsche, Sterbebegleitung, Angehörigenarbeit usw. auf hohem Niveau stattfänden. Er sei gegen ein „Zuviel der Kultur“, wenn er die Gefahr sehe, dass sich dadurch Mitarbeiterinnen „mehr mit sich selbst beschäftigen als mit ihrer Arbeit“. Und die Arbeit „seien“ die Bewohnerinnen. In diesem Punkt sieht sich Herr D durchaus auch aus wissenschaftlicher Perspektive bestätigt, habe er doch vor einiger Zeit einen Vortrag von Hanns-Stephan Haas, Diakonische Akademie Deutschland, gehört, in dem von der drohenden oder festzustellenden *Selbstklientifizierung* vieler diakonischer Mitarbeiterinnen die Rede war. Frühere Leitungserfahrungen hätten ihm vor Augen geführt, wie schnell dieser Effekt eintreten könne, so dass er in seiner derzeitigen Funktion von Anfang an drastisch und gegen viele Mitarbeiterwiderstände deutlich gemacht habe, „wo der Bartel den Most holt“. Herr D neigt zu griffigen Aussagen und betont damit diejenigen Punkte seines Führungskonzepts, an denen er nicht mit sich reden lässt. Bei solchen Themen reklamiert er für sich die Autorität des Gesamtleiters und ist weniger dialog-

bereit als sonst. Glaubhaft versichert er im Gespräch, dass die Mitarbeiterinnen ihn rasch verstanden hätten und genau wüssten, „woran sie mit ihm sind“. Im Interview fällt seine Deutlichkeit, Unmissverständlichkeit und sein Bekenntnismut auf. Dadurch, dass Herr D anfänglich unter Kultur nur das „Miteinander“ der Mitarbeiterinnen versteht, ist er für die diesbezüglichen Fragestellungen zunächst nicht besonders zugänglich.

#### *Das QM – System und seine Wirkungen*

Das QM – System ist erst einmal ein Instrumentarium, das es erlaubt, gesetzlichen Anforderungen „in vollem Umfang“ zu entsprechen. Einrichtungen sind nach ISO zertifiziert oder es steht ihnen bevor. Ein Altenheim wird das „Diakoniesiegel Pflege“ erwerben. Die Zukunft der gesetzlichen Anforderungen im Bereich Pflege ist noch einigermaßen ungewiss, aber fest steht, dass kein Weg an einem QM – System vorbeiführt. Als Prinzipien des QM – Systems nennt Herr D *Bewohnerorientierung*, *Angehörigenorientierung* und *Zuverlässigkeit*.

Er bringt Systemprinzipien in die Reihenfolge:

- 1) Bewohnerorientierung
- 2) Finanzsicherheit
- 3) Bestmögliche Leistungen
- 4) Angehörigenorientierung
- 5) Zuverlässigkeit

Diese Grundsätze wirken sich durchaus auch positiv auf „Kultur“ aus: Herr D versteht hier unter Kultur zunächst „die Stimmung in den Einrichtungen“. Im Gespräch wird aufgefächert, welche vielschichtige Seiten diese „Stimmung“ beinhaltet. Als Beispiele oder Nachweise der positiven Wirkung benennt Herr D:

Zu 1): Wenn Mitarbeiterinnen wissen, für wen sie da sind und wer im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht, identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit bewusst und engagiert, auch in schweren Zeiten oder bei unerwarteten Anstrengungen.

Zu 2): „Finanzen erlauben Kultur“, so ließe sich die Behauptung zusammenfassen. Die finanzielle Sicherheit als Grundlage gibt den Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, sich den alltäglichen, menschlich bedeutsamen Aufgaben zuzuwenden, ohne ständig existenzielle Sorgen bewegen zu müssen.

Zu 3): Der Anspruch, „bestmögliche Leistungen“ zu erbringen, ist Herrn D sehr wichtig, denn sein Ziel ist es, „Anbieter der Altenhilfe Nummer Eins“ in der gesamten Region zu sein. Die Konkurrenz „fürchte ihn“ und darauf sei er stolz.

Zu 4): Ohne die Angehörigen seien die verantwortungsvollen und schwierigen Aufgaben der Altenhilfe nicht zu meistern, auch für den Träger der Einrichtungen nicht. Konsequenterweise hat Herr D einen früher existierenden Angehörigenbeirat wieder aufleben lassen, ebenso wie er einen „Kreis der Freunde und Förderer“ ins Leben gerufen hat, in dem neben mehreren Bürgermeistern auch viele Angehörige von Bewohnerinnen oder früheren Bewohnerinnen engagiert sind. „Alt wird schließlich jeder!“, sagt er und wirbt u.a. mit kulturellen Veranstaltungen in einem der Häuser neue „Kundinnen“.

Zu 5): „Zuverlässigkeit“ nennt Herr D erst als das fünfte Prinzip, ergänzt aber schnell, dass es eigentlich das erste sein müsse. Zuverlässiges Arbeiten sei für ihn so selbstverständlich, dass er es gar nicht nennen wollte. Seine Sympathie für das Qualitätsmanagement sei in dem Maße gewachsen, in dem er überprüfen konnte, dass seit Einführung des QM – Systems die Zuverlässigkeit in allen Hinsichten zugenommen hat.

#### *Die Qualitätskultur und ihre Wirkungen*

Nach einigen Erläuterungen und Dialogen zu den Schattierungen des Begriffs der Kultur, den Herr D bislang eher „im Atmosphärischen vermutet“ oder „im Kulturteil der Tages-

zeitung gefunden“ hatte, benennt er ohne Zögern als Merkmale für Kultur in den von ihm verantworteten Einrichtungen:

#### *Werteprinzipien*

- Würde und Normalität
- Zuwendung, Zeit, Freundlichkeit
- Begegnung

#### *Rituale*

- Respektvolle Anrede und Begrüßung
- Waschen und Körperpflege
- Gestaltung der Mahlzeiten

#### *Verkörperungen, Leitfiguren*

- die Gründerin des Altenhilfeträgers
- die QM – Beauftragte
- Richard von Weizsäcker

#### *Symbole*

- Freundliches Lächeln der Mitarbeiterinnen
- Logo und Farbleitsystem der Öffentlichkeitsarbeit

#### *Gewohnheitsmuster*

- Den Mensch im Mittelpunkt zu sehen
- In die Augen Blicken bei der Kontaktaufnahme
- Sich nicht aus der Ruhe bringen lassen

Bei den Werteprinzipien sind ihm solche am wichtigsten, die den direkten Kontakt der Mitarbeiterinnen zu den Bewohnerinnen der Einrichtungen betreffen. Sie in Würde und „mit Anstand“ zu behandeln, ist ihm oberster Grundsatz. So nennt er auch bei der Frage nach Ritualen als ersten Punkt die von ihm geforderte „respektvolle Anrede und Begrüßung“. Interessant ist, dass er den Vorgang des Waschens und der Körperpflege selbst als ein Ritual bezeichnet, sozusagen als „rituellen Vorgang“ in der persönlichen und zugleich professionellen Begegnung von Mitarbeitenden und alten Menschen. Der Alltagsbezug kommt hier auch beim Punkt „Gestaltung der Mahlzeiten“ zum Tragen.

Als Verkörperungen und Leitfiguren nennt Herr D nicht zufällig die verstorbene Gründerin des Altenhilfeträgers, die ihre letzten Lebensjahre selbst in einer der Einrichtungen verbracht hat, die Herr D heute verantwortet. Ihr Bild an der Eingangswand und ihr Vermächtnis prägt noch heute in mancherlei Hinsicht die traditionsbewusste Organisation. Besonders bemerkenswert jedoch ist, dass der Gesamtleiter seine QM – Beauftragte als Verkörperung der Qualitätskultur angibt: Das zeigt zum einen, welche hohe Meinung er von ihrer Kompetenz hat, zum anderen verweist dies auf die Bedeutung, die Herr D dem Qualitätsmanagement auch in dessen Wirkung auf die Kommunikation und Kooperation in den Einrichtungen zumisst. Der Hinweis auf Richard von Weizsäcker, den früheren Bundespräsidenten, erklärt sich zum Teil aus der Tatsache, dass dieser vor längerer Zeit einmal den Träger der Altenhilfe persönlich besucht hatte.

Auch bezüglich der Symbole nennt Herr D zuerst das „freundliche Lächeln der Mitarbeiterin“ und erst danach ein „wirkliches“ Symbol, nämlich das des Logos für die Öffentlichkeitsarbeit. Er meint damit, dass nach seiner Auffassung allen Besucherinnen, Gästen und

Beteiligten „symbolisch“ am ehesten das freundliche Lächeln der Mitarbeiterinnen in Erinnerung bleiben sollte. Schlüssig gibt er auch bei den Gewohnheitsmustern den „Menschen im Mittelpunkt“ an und verweist auf das nötige „In-die-Augen-Blicken bei der Kontaktaufnahme“, so dass erneut der direkte, persönliche Kontakt angesprochen ist.

Zum Ranking der Werteprinzipien legt Herr D folgende Reihenfolge fest:

- 1) Würde und Normalität
- 2) Zuwendung, Zeit, Freundlichkeit
- 3) Begegnung
- 4) Respekt, Fairness, Gerechtigkeit
- 5) Verständigung

Zur Wirkung der kulturell ausschlaggebenden Faktoren auf das QM – System sagt Herr D, dass diese sich alle gleichermaßen positiv auf ein QM – System auswirken.

### *Ergebnisse der Einflussfaktorenanalyse<sup>317</sup>*

Herr D bringt zum Ausdruck, dass „Leitung und Verantwortungsstruktur“ (aktive Spalte/Summe rechts; Ziffer 37) der einflussreichste Faktor zur Einflussnahme auf die anderen Wirkfaktoren ist. Auf einige der Kulturfaktoren – Rituale, Werteprinzipien und Gewohnheitsmuster – hat danach Leitung jedoch kaum Einfluss.

Kulturelle Werteprinzipien, gefolgt vom systematischen Prozessmanagement, Menschen als Kulturträgern und Zielen/Evaluation, sind gleichfalls hochgradig aktive Einflussfaktoren, die aber in den Einzelrelationen höchst unterschiedlich wirksam sind und somit punktuell zum Einsatz kommen sollten. So bestimmt etwa das systematische Prozessmanagement einige Faktoren ganz wesentlich, nicht aber das Leitbild, die Menschen als Kulturträger und die Werteprinzipien. Kulturelle Werteprinzipien, die Herr D als noch stärkeren Ausdruck für die „menschliche Haltung in der Altenhilfe“ ansieht als das Leitbild, üben durchgängig einen auf alle anderen Faktoren großen Einfluss aus.

Persönlichkeiten als „Kulturträger“ wirken offensichtlich gleichfalls prägend und bestimmend, sind aber nur wenig beeinflussbar (passive Spalte/Zeile unten; Ziffer 16). Das scheint gerade ihre Bedeutung als weitgehend integrier und integrativ wirkender Persönlichkeiten auszumachen, dass sie so wenig durch äußere oder andere Faktoren zu beeindrucken sind.

Insgesamt fällt auf, dass Herr D gleich mehrere Wirkfaktoren als sehr stark in der Beeinflussung gegenüber anderen Bereichen markiert, so dass es weiter interessant ist, darauf zu blicken, welche Faktoren in hoher Abhängigkeit zu anderen sich befinden. Hier sind es in dieser Reihenfolge die Kooperation und Kommunikation, dann die Strukturen und Ressourcen, die Ziele und Evaluation, die Rituale und Gewohnheitsmuster, die ihrerseits stark von anderen Wirkkräften beeinflusst sind. In diesem Kontext ist weniger bedeutsam, welche Faktoren durchgängig von anderen abhängen (wie Kooperation und Kommunikation, der am stärksten passive Faktor), sondern bei welchen die Einzelrelationen besonders uneinheitlich erscheinen. Dies ist bei den Systemfaktoren „Ziele / Evaluation“ und „Strukturen / Ressourcen“ der Fall:

---

<sup>317</sup> Fragestellung und Legende s. 7.1.1

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	$\Sigma$
1. Leitbild		1	5	5	3	3	1	3	1	3	<b>25</b>
2. Menschen als „Kulturträger“	3		3	3	5	3	5	3	3	1	<b>29</b>
3. Strukturen u. Ressourcen	0	0		1	3	3	1	3	3	3	<b>17</b>
4. Ziele u. Evaluation	1	1	5		5	3	1	3	5	5	<b>29</b>
5. Kooperation und Kommunikation	1	1	1	3		3	1	3	3	1	<b>17</b>
6. Rituale	3	3	3	1	3		1	1	3	1	<b>19</b>
7. Kulturelle Werteprinzipien	5	5	3	5	3	3		3	3	3	<b>33</b>
8. Leitung und Verantwortung	3	3	5	5	5	1	1		1	3	<b>37</b>
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“	0	1	1	1	5	3	1	1		1	<b>14</b>
10. Systemat. Prozessmanagement	1	1	5	5	5	5	1	3	5		<b>31</b>
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	

Die Ziele werden einerseits hochgradig beeinflusst von Faktoren wie dem Leitbild, Werteprinzipien, Leitung und Verantwortung sowie dem Prozessmanagement; aber nur in minimaler („ahnbarer“) Weise werden sie von den Faktoren Strukturen / Ressourcen, Ritualen und Gewohnheitsmustern beeindruckt, vielmehr sind dies genau diejenigen Faktoren, die stark durch die Ziele determiniert sind.

Ebenso werden die Strukturen und Ressourcen nach Herrn D's Angaben hochgradig beeinflusst und geprägt durch die Faktoren Leitbild, Ziele /Evaluation, Leitung und Prozessmanagement, aber nur minimal durch Kooperation und Kommunikation sowie durch Gewohnheitsmuster der Alltagskultur.

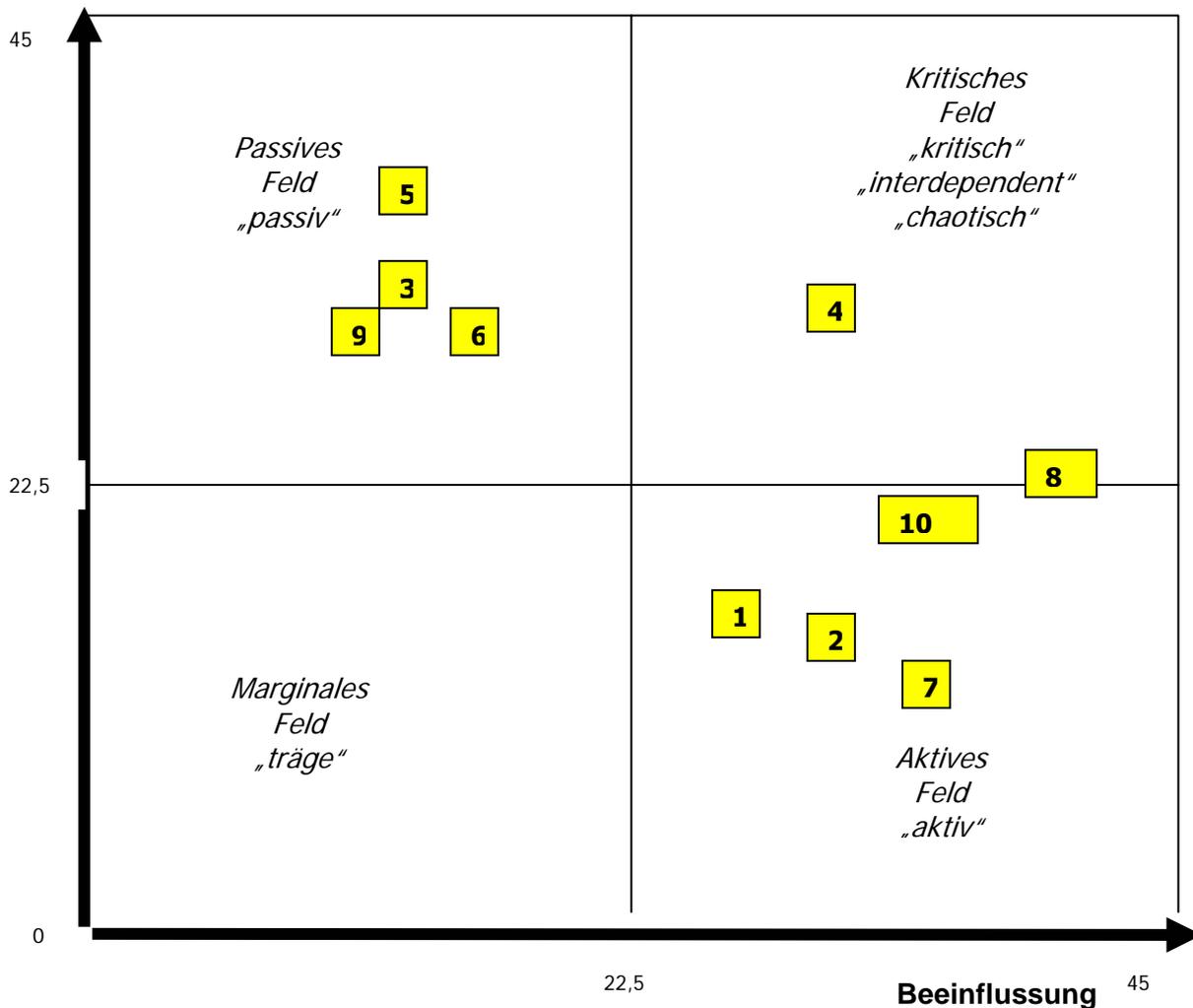
Rituale sind es (passive Spalte/Zeile unten; Ziffer 27), die in hohem Maße von anderen Einflüssen abhängen, man könnte auch formulieren: die dann zum Tragen kommen oder überhaupt entstehen, wenn sie von den anderen „gewollt“ sind. Einzig die Leitung habe auf Rituale so gut wie keinen Einfluss, meint Herr D. Ebenso sind es die Gewohnheitsmuster, die die Alltagskultur prägen, die danach gestaltet und geformt werden (passive Spalte/Zeile unten; Ziffer 27), die aber gegenüber den anderen Items keine Gestaltungskraft haben, mit einer Ausnahme: In Bezug auf die Kooperation und Kommunikation ist dieser sonst so „schwache“ Faktor von größter Bedeutung. Und nicht zufällig kommt Herr D zu der Bewertung, dass Gewohnheitsmuster immer „automatisch“ in hohem Maße Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen in den Einrichtungen bestimmen. Dieser eher selbstverständliche Befund spielt dann eine hervorragende Rolle, wenn direkt, ohne Umwege und mit größtem Wirkungsradius Einfluss auf die Kooperations- und Kommunikationsstruktur genommen werden soll. Dann gilt es, auch die Gewohnheitsmuster als geeigneten „Hebel“ einzusetzen, um hier Veränderungen zu bewirken. Konkret könnte das etwa heißen, etablierte Gewohnheitsmuster und Alltagsroutinen konsequent bewusst zu machen, zu hinterfragen oder zu überprüfen.

Das systematische Prozessmanagement wird nur durch einige Wirkfaktoren in hohem Maße bestimmt. Vor allem sind es die Ziele, die nach Herrn D's Auffassung die Prozesse determinieren, was den Grundsätzen der gängigen (Qualitäts-) Managementlehren absolut entspricht. Außerdem hängt das Prozessmanagement ab vom Leitbild, den Strukturen, den Wertepinzipien und der Leitung. Erheblich weniger und kaum dagegen nehmen die anderen genannten kulturellen Faktoren auf das Prozessmanagement Einfluss, während dagegen sich das Prozessmanagement erheblich und direkt beeinflussend auf zwei der Kulturfaktoren auswirkt: Ein höchst interessanter Befund! Denn am Beispiel dieser Altenhilfeeinrichtungen lässt sich daraus schließen, dass – um Gewohnheitsmuster und Rituale zu beeindrucken, zu prägen oder zu verändern – Ansätze systematischer Prozessgestaltung hier höchst geeignet für Interventionen und sehr wirksam sind.

*Wirkungsportfolio*<sup>318</sup>

Aus der abschließenden Gesamtauswertung mit Hilfe des Wirkungsportfolios ergeben sich noch zusätzliche Hinweise für Möglichkeiten, intentional auf System und Kultur Einfluss zu nehmen: Für Herrn D überraschend zeigt sich, dass der Faktor „Leitung und Verantwortung“ *nicht* derjenige Faktor ist, an dem nach der methodischen Empfehlung mit höchster Priorität anzusetzen ist, obwohl er den größten Einfluss- und Wirkungsradius besitzt. Dies liegt darin begründet, dass nach Herrn D's eigener Einschätzung der Faktor Leitung seinerseits von einigen anderen Bereichen in hohem Maße abhängig ist.

**Beeinflussbarkeit**



<sup>318</sup> Legende s. 3.1.1

Immerhin – auch das ist bemerkenswert - sind es gleich vier der zehn Faktoren, die deutlich „aktiv“ auf andere Bereiche wirken, so dass man sich bei der Konzentration auf diese Wirkfaktoren zu Recht einige „Mitnahmeeffekte“ bezüglich anderer, „passiverer“ Bereiche versprechen kann: Das Leitbild, die kulturellen Werteprinzipien, Menschen als Kulturträger, aber auch das Prozessmanagement gehören zu diesen Einflussgrößen. Hier lohnt sich eine genauere Betrachtung:

Nach Herrn D's Einschätzung beeinflusst das Leitbild zwar andere Bereiche in der Summe nicht in so hohem Maße wie andere Wirkfaktoren, es ist jedoch zugleich auch relativ „beeinflussungsresistent“ und insofern ein auf jeden Fall geeigneter *Hebel* der Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Die kulturellen Werteprinzipien sind schließlich der Bereich, an dem zu arbeiten sich offenbar in besonderer Weise lohnt, denn ihr Einfluss auf die anderen System- und Kulturfaktoren ist bemerkenswert; zugleich haben sie offensichtlich eine hohe Gültigkeit und somit auch eine nur sehr geringe Beeinflussbarkeit.

Für die Menschen als „Kulturträger“ und „Verkörperungen“ der Organisationskultur gilt dies fast in demselben hohen Ausmaß. Ihre Bedeutung für die Altenhilfe scheint enorm groß, so dass die Beachtung und Förderung solcher - in der Regel wenigen - Leitfiguren hier einen zentralen Stellenwert hat. Damit wäre nicht einem „Personenkult“ das Wort zu reden, aber ist doch eine besondere Wertschätzung gegenüber solchen „Ausnahmeerscheinungen“ gemeint, die durch ihre persönliche Präsenz, integre Haltung und integrative Ausstrahlung alle angesprochenen Bereiche enorm beeindruckt. Von Bedeutung ist, dass Herr D seine QM – Beauftragte als eine solche Persönlichkeit genannt hat, was sich unmittelbar positiv auf die Qualitäts- und Organisationsentwicklung auswirken wird.

Das systematische Prozessmanagement ist zwar von mehreren Faktoren selbst abhängig, findet sich hier jedoch immer noch im aktiven Feld wieder. Mit anderen Worten lohnt sich auch der verstärkte Energie- und Ressourceneinsatz bei diesem Wirkfaktor, zeigt sich doch dessen Ausstrahlung und Beeinflussung auf andere Bereiche in sehr hohem Maße. Danach ist Prozessmanagement eindeutig *effektiv* für diese Organisation.

#### 7.1.5 *Das diakonische Fort- und Weiterbildungsinstitut*

Frau E ist dem diakonischen Fort- und Weiterbildungsinstitut seit mehr als 20 Jahren als haupt- und zeitweilig als nebenamtliche Mitarbeiterin verbunden und steht mit ihren Haltungen und ihrer professionellen Prägung selbst in hohem Maße für die Traditionen, Positionen und Perspektiven dieser Einrichtung der Diakonie. Wesentlich hat sie die Leitbildentwicklung der Einrichtung mitbestimmt, ebenso wie die Angebotsschwerpunkte, und befasst sich seit geraumer Zeit mit Aspekten der System- und Kulturentwicklung, im Rahmen der eigenen Fort- und Weiterbildungsangebote ebenso wie im größeren Kontext des gesamten Instituts. Wie den meisten anderen Befragten auch, sind ihr die aktuellen, gängigen, etablierten Managementkonzepte bestens vertraut. Fragen nach Systemfaktoren und dem Zusammenhang von Leitbild, Qualitäts- und Organisationsentwicklung gehören zu ihren Kernkompetenzen und ihrer täglichen Arbeit. Die Frage nach der Qualitätskultur hingegen wird bislang eher „wie selbstverständlich nebenher“ behandelt, wegen ihrer großen Bedeutung aber ausdrücklich begrüßt. Der Stellenwert der Organisationskultur als etwas „irgendwie Spürbares“, „Gültiges“, „Prägendes“ wird von Frau E bejaht und akzeptiert. Validierbare Indikatoren für die spezifische(n) Qualitätskultur(en) des Fort- und Weiterbildungsinstituts kann sie zunächst erst exemplarisch benennen.

#### *Das Leitbild und seine Wirkungen*

Von dem vorliegenden Leitbild der Organisation zitiert Frau E die Aussagen:

„*In der Orientierung am diakonischen Auftrag fördern wir die Fach-, Handlungs- und personale Kompetenz der Teilnehmenden*“: Sie nennt diese teilnehmer-, also kundenbezogene Leitbildaussage als Erstes, und bringt damit die Verpflichtung des Fort- und Weiterbildungsträgers zum Ausdruck, sich mit seinen Angeboten an den Bedarfslagen der „Kundinnen“ zu orientieren.

„*Wir entwickeln gemeinsam Ideen zur Verbesserung der Qualität unserer Leistungen*“: Qualität versteht Frau E gerade auch als Organisationsqualität und zitiert als Indikatoren für die Umsetzung dieses Anspruchs die Erarbeitung von Prozessen und Abläufen in der Organisation.

„*Die inhaltliche Qualität unserer Bildungsangebote erreichen wir durch fachlich anerkannte und kompetente Dozentinnen und Referentinnen*“: Wiederum sind Qualitäten und Kompetenzen angesprochen, diesmal die des Lehrpersonals. Umsetzung findet dieser Anspruch des Leitbilds u.a. in der gezielten Beurteilung und Auswahl der Gastdozierenden nach den Hauptkriterien „Fachkompetenz“ und „erwachsenenbildnerische Kompetenz“. Letztere bezieht sich vor allem auf die Handlungs- und (inter-)personalen Kompetenzen der Lehrenden, so dass zum o.g. Dreiklang der Fach-, Handlungs- und personalen Kompetenz auf Seiten der *Teilnehmenden* hier die äquivalente Entsprechung auf der Seite der *Lehrenden* angesprochen ist.

Frau E weist kritisch darauf hin, dass das Leitbild bisher nur in geringem Maße Einfluss auf die Entwicklung eines QM – *Systems* genommen habe. Das Institut verfügt über verschiedene QM – bezogene Ansätze, die jedoch noch nicht zu einem QM – System zusammengefügt bzw. in ein QM – System integriert sind. Das Leitbild sieht sie in dieser Hinsicht als einen Ansatz, um auf dem Weg des Qualitätsmanagements voranzukommen. Aber das Leitbild bringe immerhin einige kennzeichnenden Merkmale für die *Kultur* des Instituts zum Ausdruck, u.a. zu den Wertvorstellungen von Fort- und Weiterbildung in der Diakonie, zu den Einstellungen und Haltungen der hauptamtlich Beschäftigten, zu den Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen.

#### *Das QM – System und seine Wirkungen*

Als die entscheidenden *Systemprinzipien* nennt Frau E „*Kunden*“-*Gerechtigkeit, bestmögliche Leistungen und ständige Verbesserung*. Bezüglich des Rankings der *Systemprinzipien* legt sie als Reihenfolge fest:

- 1) „Kunden“-Gerechtigkeit
- 2) Bestmögliche Leistungen
- 3) Ständige Verbesserung
- 4) Verlässlichkeit
- 5) Ziel- und Ergebnisorientierung

Die Schwerpunkt- sowie Prioritätensetzung erstaunt angesichts des Auftrags und der ökonomischen Bedingungen eines diakonischen Bildungsträgers in keiner Weise, ist doch dessen Existenz in hohem Maße von der Umsetzung und Erfüllung dieser Prinzipien abhängig.

Wie sich solche Systemprinzipien – und welche im Besonderen - nun auf die kulturelle Entwicklung des Instituts auswirken, erläutert Frau E an Beispielen. Es wird deutlich, dass es teilweise von den schon genannten abweichende Prinzipien sind, die für die Qualitätskultur besonders wichtig sind:

Der Grundsatz der „Kunden“-Gerechtigkeit ist auch für Kulturentwicklung der erste, zentrale Punkt, begründet er doch eine „gemeinsame Philosophie“, nach der der „Kunde stets im Mittelpunkt unseres Handelns“ zu stehen hat, wie Frau E ausführt.

Hier als zweites Prinzip nennt sie „Transparenz“, über die die Nachvollziehbarkeit und Sicherheit im Umgang miteinander und mit Arbeitsaufträgen herzustellen ist.

„Verlässlichkeit“ ist ein besonders wichtiger, auch kulturell wirksamer Faktor, denn er korrespondiert mit der Erkenntnis: „Wir sind voneinander abhängig und unterstützen uns gegenseitig.“ Die daraus folgende kollektive Haltung und gemeinsame Hintergrundüberzeugung bzgl. der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung wirken sich direkt auf die Formen und Rituale des Umgangs miteinander aus, innerhalb des Instituts ebenso wie im Umgang mit „Kundinnen“ und Partnern.

„Wertschöpfung durch Wertschätzung“ macht deutlich: „Ich und mein Tun werden wahrgenommen.“ Frau E weist in einfacher Weise an dieser Stelle auf ein ganz entscheidendes Kriterium des schillernden Begriffs der Wertschätzung hin: Diese hat immer zu tun mit dem Maß an gegenseitiger Wahrnehmung und des Wahrgenommen-Werdens.

„Kommunikation, Kooperation, Dialog“: Das Bestreben, einander zu verstehen und zielgerichtet zu kooperieren, fördert die Kultur des „Miteinanders“, sagt Frau E.

### *Die Qualitätskultur und ihre Wirkungen*

Merkmale der Qualitätskultur des diakonischen Bildungsträgers sind

#### *Werteprinzipien:*

- Eigenverantwortung, Kompetenz in eigener Sache
- Respekt, Fairness, Gerechtigkeit
- Integration

#### *Rituale:*

- wöchentliche Morgenandacht
- Ablauf von Sitzungen

#### *Verkörperungen, Leitfiguren:*

- der verstorbene Gründer der Bildungseinrichtung

#### *Symbole:*

- Logo der Organisation
- Kronenkreuz

#### *Gewohnheitsmuster:*

- hierarchie- und bereichsübergreifende direkte Kommunikation
- häufige kurzfristige Abstimmungen
- alltägliche Konkurrenzsituation

Die Angaben Frau E's zu den Kulturmerkmalen zeigen einige Befunde, die von diakonischen Leistungserbringern etwa der Alten-, Behinderten- oder Jugendhilfe sehr verschieden sind und insofern erkennbar zum Wesen einer Bildungseinrichtung heute gehören. Im Bild könnte man das kulturelle Proprium der Organisation mit drei Wirkungsfeldern beschreiben, die gleichzeitig und miteinander verwoben ihre Kraft entfalten:

Erstens ist die Organisation in hohem Maße auf höchst eigenverantwortliches Zielen und Handeln ihrer Mitglieder angewiesen, die sich zudem ständig noch in gewissen Konkurrenzbeziehungen befinden. Dies könnte „zentrifugal“ zu einem Auseinanderdriften der Organisation führen. Zweitens gibt es eher „zentripetal“ wirkende Kräfte, die den Zusammenhalt fördern und sichern: So nennt Frau E „Integration“ als Werteprinzip, aber noch davor „Respekt, Fairness und Gerechtigkeit“. Letzteres Prinzip kann direkt als Voraussetzung für gelingende Integration angesehen werden. Bei einem hohen Maß von selbständig

agierenden Teilbereichen und Akteuren kann so das gemeinsame, verbindende „Zentrum“, auf das sich die weitgehend autonomen Teilbereiche beziehen, immer wieder von neuem „angelaufen“ und wiedererkannt werden. Drittens wirkt sich der mehrfach angesprochene „Geschwindigkeitsfaktor“ zusätzlich aus, indem es sich dabei um besonders kurzfristige und rasche Kommunikationsformen handelt, an deren Stelle deutlicher geregelte, periodische Gremien oder Sitzungen hier nicht zum Erfolg führen könnten. Doch auch an dieser Stelle ist als Kontrapunkt das von Frau E als Ritual betonte Kulturmerkmal „Ablauf von Sitzungen“ herauszustellen.

Man könnte folgern: Wenn Kommunikationen und Abstimmungen im täglichen, schnelllebigem Getriebe des Bildungsträgers zwingendermaßen meist kurzfristig und hierarchie- wie bereichsübergreifend möglichst direkt stattfinden, kommt dem Ablauf von Sitzungen bei den wenigen periodisch stattfindenden Klausuren ein besonders hoher Stellenwert zu. Um das Bild der zentrifugal und zentripetal wirkenden Strömungen in dieser Organisation zu komplettieren, zeigt der Geschwindigkeitsfaktor darauf, dass ständige Pendelbewegungen zwischen den Feldern „Eigenverantwortung“ und „Integration“ in rascher Abfolge stattfinden. Der Befund ist insofern interessant, als dieser Faktor als eine der Kernkompetenzen dieser Organisation zu bezeichnen ist, der entscheidend zu ihrem fachlichen wie wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Zugleich ist dies Hinweis darauf, in welchem hohem Maße diese Organisation von dem jeweiligen Kompetenzspektrum ihrer hauptamtlichen Mitarbeiterinnen lebt und auf deren „Beweglichkeit“ - zwischen den im Bild skizzierten Polen - angewiesen ist.

Das Ranking Frau E's zu den kulturellen *Werteprinzipien* ergibt das Bild:

- 1) Verständigung
- 2) Respekt, Fairness, Gerechtigkeit
- 3) Begegnung
- 4) Teilhabe
- 5) Vielfalt und Bereicherung

Die herausgestellten Werteprinzipien bestätigen auch in dieser Reihenfolge die bisherigen Aussagen: Als Bildungseinrichtung könnte die Organisation nicht bestehen, wenn ihre Mitglieder nicht diese Prinzipien in besonderer Weise zur kulturellen Grundlage des Miteinanders werden ließen, und damit auch zu selbstverständlichen Anteilen der Alltagskultur. Die fünf von Frau E herausgestellten Werteprinzipien sind also von grundlegender Bedeutung für Haltung, Auftreten und Verhalten der Führungskräfte, und ebenso der anderen Mitarbeiterinnen im Umgang miteinander. Zugleich sind sie kongruent zur Art und Weise, in der sich die Organisation gegenüber „Kundinnen“ und Partnern verhält. Die Handhabung und konkrete Umsetzung dieser Werteprinzipien kann sogar zu einem kritischen Erfolgsfaktor werden, denn erleben Kurs- und Seminarteilnehmerinnen diese Kulturprinzipien als besondere Kennzeichen dieses Instituts anderen Anbietern gegenüber, erklärt dies in einfacher und besonderer Weise, warum hier „Kundentreue“ entstehen kann. Denn die fünf Prinzipien Frau E's sind zugleich Ausdruck der pädagogischen Grundhaltung im Kursbetrieb der Erwachsenenbildung.

*Ergebnisse der Einflussfaktorenanalyse*<sup>319</sup>

Als durchaus überraschend, jedoch bereits mit den weiter oben ausgeführten Erklärungsansätzen übereinstimmend, zeigen sich diejenigen Wirkungsfaktoren als am stärksten gegenüber anderen Faktoren wirksam, die sich direkt auf die Personen bzw. deren Haltungen beziehen: „Kulturelle Werteprinzipien“ (aktive Spalte/Summe rechts; Ziffer 23),

---

<sup>319</sup> Fragestellung und Legende s. 7.1.1

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	$\Sigma$
1. Leitbild		1	3	5	3	1	5	3	0	1	<b>22</b>
2. Menschen als „Kulturträger“	3		1	3	3	3	5	3	3	1	<b>25</b>
3. Strukturen u. Ressourcen	1	1		1	3	1	1	3	0	3	<b>14</b>
4. Ziele u. Evaluation	3	1	3		3	3	1	3	0	3	<b>21</b>
5. Kooperation und Kommunikation	3	1	3	3		1	1	1	3	3	<b>19</b>
6. Rituale	0	1	3	1	5		1	1	5	1	<b>18</b>
7. Kulturelle Werteprinzipien	5	3	3	5	5	1		3	3	1	<b>29</b>
8. Leitung und Verantwortung	3	1	3	3	3	1	3		1	5	<b>23</b>
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“	3	1	1	1	3	3	1	1		0	<b>14</b>
10. Systemat. Prozessmanagement	1	1	3	3	3	0	1	3	1		<b>16</b>
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	

„Menschen als Kulturträger“ (aktive Spalte/Summe rechts; Ziffer 25) und „Leitung und Verantwortung“ (aktive Spalte/Summe rechts; Ziffer 23) sind die einflussreichsten Wirkfaktoren. Kulturelle Werteprinzipien werden danach insbesondere durch die Haltungen der beteiligten Menschen „verkörpert“ und wirksam, selbstverständlich auch durch Leitungskräfte. Dieses Ergebnis verweist erneut auf den hohen Stellenwert der „personalen Kompetenzen“, die neben Handlungs- und Fachkompetenzen den „Kompetenz-Mix“ eines Bildungsträgers ausmachen.

Dagegen fallen Faktoren deutlich ab, die bei Einrichtungen der Diakonie, die nicht bildungs-, sondern direkt klienten- und bewohnerbezogene Dienstleistungen erbringen, regelmäßig eine viel größere Rolle spielen, z.B. das Prozessmanagement, aber auch Leitbild und Ziele. Insofern hat es mit einer vermuteten „Hybris“ oder Selbstbezogenheit nichts zu tun, wenn bei diesem Bildungsinstitut die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen mit ihren (kulturstiftenden) Haltungen und (personalen, handlungs- und fachbezogenen) Kompetenzen in den Mittelpunkt gestellt werden. Die Mitarbeiterinnen des Bildungsträgers selbst sind als Personen Garanten für Erfolg oder Scheitern der Organisation, dies in noch erheblich höherem Maße als bei anderen diakonischen Dienstleistern. Mit einem einfachen Beispiel erläutert: „Kundinnen“ und Partner der Organisation orientieren sich viel stärker an den Personen des Instituts als etwa an den beobachteten Prozessen oder dem gedruckten Leitbild.

Sind die Mitarbeiterinnen als Verkörperung eines bestimmten diakonischen Bildungsverständnisses, das zudem von erkennbaren Kultur- und Systemmerkmalen im Kursbetrieb getragen und bestätigt wird, für Außenstehende und Kursteilnehmerinnen überzeugend und glaubwürdig, tritt im positiven Fall der Effekt der Kundenbindung und – über die multiplikatorische Wirkung – der Kundengewinnung ein. Im Alltag wird dieser Befund bestätigt durch Erfahrungen, nach denen „Kundinnen“ zum Beispiel gelegentliche Fehler im System und Prozessmanagement durchaus verzeihen, wenn dazu im persönlichen Kontakt aufrichtig, wertschätzend und freundlich kommuniziert wird: Dabei kommen die von Frau E oben genannten, gerade für „Kundinnen“ erfahrbaren und spürbaren kulturellen Prinzipien wie Verständigung, Respekt, Freundlichkeit, Teilhabe usw.

zum Tragen. Dieser wichtige Aspekt verweist auf das hohe Anforderungsprofil, das für alle Mitarbeiterinnen der Organisation bzgl. dieser Merkmale gilt, die direkte Kundenkontakte haben (und das sind fast alle Mitglieder der Organisation). Der Mensch wird stets von Neuem direkt zum „Ausweis“ der Bildungseinrichtung: Verwaltungsmitarbeiterinnen ebenso wie Geschäftsführerinnen, Dozierende, Hausmeister, Hauswirtschaftspersonal, Systemadministratorin und alle anderen Beteiligten. Die „Kundin“ erlebt die Organisation als *menschliche Landschaft*, die ihr wenigstens mehrere attraktive Orte und Gegenden bieten sollte, die sie kennenlernen will. Diese „Landschaft“ muss ein in Bewegung und Wandel befindliches Bild abgeben, so dass die „Kundin“ auch einen Eindruck von der Lebendigkeit, Dynamik und dem oben festgestellten „Geschwindigkeitsfaktor“ gewinnt, die bei den Arbeitsbeziehungen im „Binnensystem“ der Organisation vorherrschen. Diese Organisation ist nach innen durchaus ein abgeschlossenes System, und insofern zu enormen *autopoietischen* Leistungen des Wandels und der erneuten „Selbsthervorbringung“ fähig<sup>320</sup>. Zugleich jedoch ist vieles an diesem System des Bildungsträgers nach außen, insbesondere für Kurs- und Tagungsteilnehmerinnen, *transparent* und auch im kulturellen Gehalt *spürbar*, und wird diese magnetisch anziehen oder aber abstoßen. Die hier dargelegten Erkenntnisse aus Frau E's Einflussfaktorenanalyse erklären auch, weshalb bei intentionalen Entwicklungsansätzen *zuerst* Wert auf die personale Kompetenz zu legen ist und erst *danach* auf die systemkonstituierenden Faktoren wie Ziele, Prozesse, strukturelle Ausstattung etc.

Bei den deutlich interdependenten Wirkungsweisen fällt der Faktor „Rituale“ (aktive Spalte/Summe rechts; Ziffer 18. Passive Spalte/Summe unten; Ziffer 14) dadurch auf, dass er nach Frau E's Auffassung auf die meisten anderen Bereiche fast überhaupt keinen Einfluss nimmt, jedoch auf zwei Bereiche in extrem hoher Weise: Rituale, sagt Frau E, bestimmen direkt – „mit Automatismus und großem Einfluss“ – die „Kooperation und Kommunikation“ sowie die „Gewohnheitsmuster der Alltagskultur“. Daraus muss als ein wertvolles Ergebnis für die Qualitäts- und Organisationsentwicklung der Bildungseinrichtung gefolgert werden, dass *in der Summe* der Faktor „Rituale“ zwar keine allzu große Rolle spielt, dagegen aber zu einem ausschlaggebenden Wirkungsfaktor wird, wenn es um die angesprochenen Bereiche von Kooperation, Kommunikation und Alltagskulturen geht.

Will man Kooperation und Kommunikation beeinflussen, muss man vor allem auf die Rituale und kulturellen Wertepinzipien setzen. Versucht man dies an Beispielen zu bebildern, müssten etwa bei Kommunikationsstörungen im Dozierendenteam oder Verwaltungsbereich - genauso aber auch zwischen beteiligten Bereichen und Berufsgruppen - nicht in erster Linie *diese* Störungen thematisiert werden, sondern die Frage nach ritualisierten und wertgebundenen gemeinsamen Orten und Verständigungsinseln.

Auch dieser Befund erscheint nach den obenstehenden Ausführungen einigermaßen logisch und schlüssig, ist doch diese Organisation in hohem Maße durch den ständigen Wechsel von zentrifugalen Kräften der Eigenverantwortlichkeiten mit zentripetalen Notwendigkeiten der Besinnung auf ein „gemeinsames Zentrum“ gekennzeichnet, zudem viele Angebote regional verstreut erbracht werden und sich die Mitarbeiterinnen somit selten regelmäßig begegnen: Genau deshalb und in dieser Situation werden die (wenigen möglichen) Rituale und die (selten ausführlich thematisierten) Wertfragen umso bedeutsamer. Hat Frau E oben bei der Frage nach typischen Ritualen lediglich „Wochenandacht“ und „Ablauf von Sitzungen“ angegeben, zeigt sich dies als bis hierhin recht dürftiger Bereich, in dem die Organisation durchaus noch Entwicklungsperspektiven haben dürfte.

Überraschend mag es beim ersten Daraufblicken auch anmuten, dass „Menschen als Kulturträger“ (passive Spalte/Zeile unten; Ziffer 11) zwar in hohem Maße andere Faktoren beeinflussen und erst bewirken, sie selbst aber - mit absolutem Tiefstwert - kaum durch die anderen hier verwendeten Items beeinflusst werden können. Zu erklären ist diese Feststellung Frau E's nur mit der Erkenntnis, dass diese Bildungseinrichtung auf kompetente Akteure absolut angewiesen ist, die ein besonders hohes Maß professioneller und persönlicher

---

<sup>320</sup> vgl. Kapitel 8.2 zu Autonomie und Autopoiesis

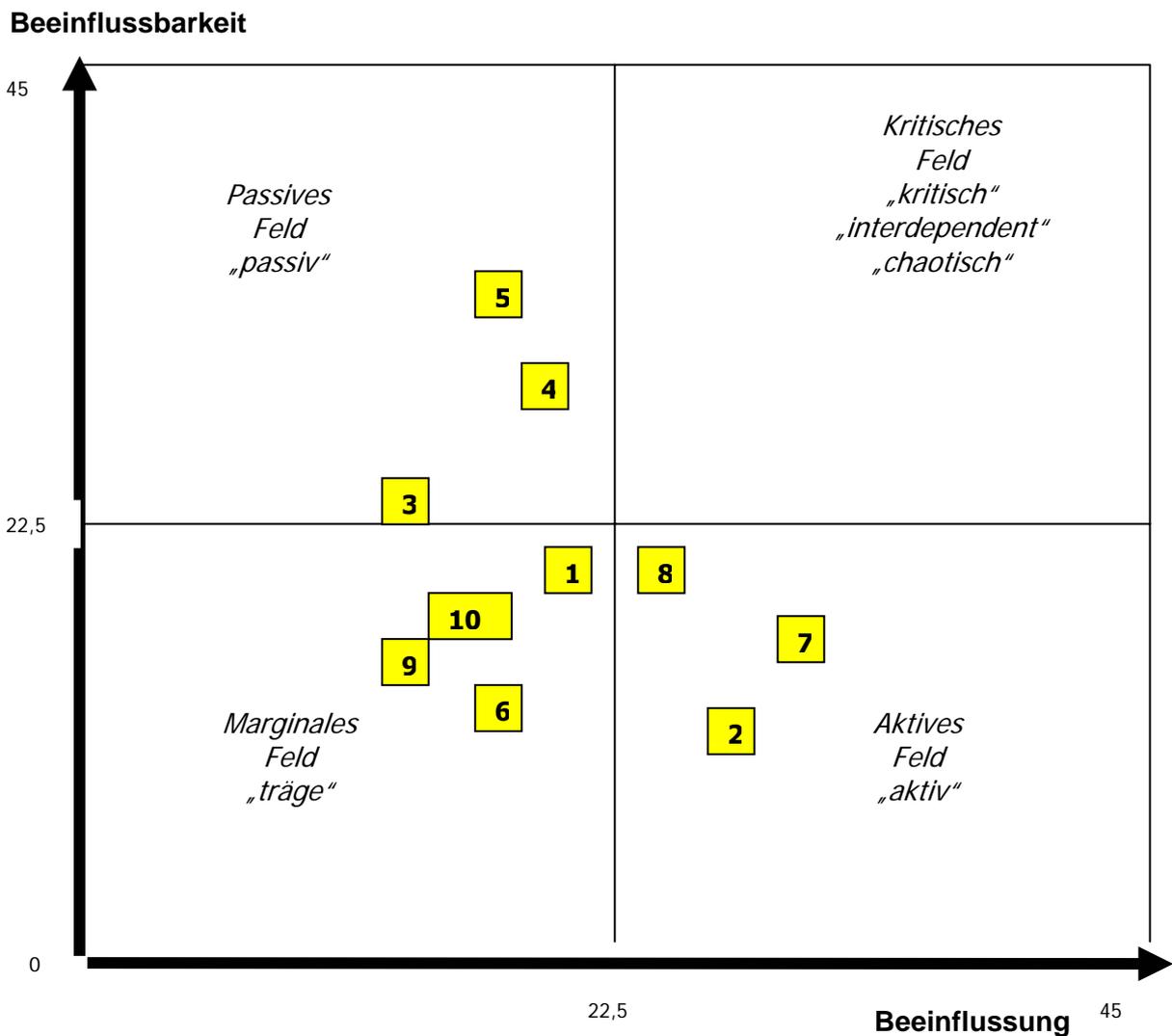
Autonomie, Identität, Kreativität und Integrität<sup>321</sup> *bereits mitbringen* und nicht erst dort sich aneignen.

*Wirkungsportfolio*<sup>322</sup>

Die Analyse des Wirkungsportfolios bestätigt in der Gesamtschau die oben bereits herausgestellten Befunde:

Eindeutig gibt es allein drei „Hebel“ für die wirksame Beeinflussung der anderen Aspekte, die nach diesem Bild bestimmt „Mitnahmeeffekte“ entstehen lassen. In der Reihenfolge der einflussreichsten Wirkfaktoren - der methodischen Empfehlung folgend - sind diese *die Menschen als Kulturträger, die kulturellen Werteprinzipien* und *Leitung und Verantwortung*.

Über die oben angestellten Schlussfolgerungen und Hypothesen hinaus will ich auch auf den ausgezeichneten *Stellenwert sorgfältiger Personalauswahl, Personalentwicklung und Personalförderung* für diese Organisation hinweisen, der sich aus der besonderen Bedeutung der „Menschen als Kulturträger“ ableitet. „Kultur“ darf für eine solche Organisation nicht im Unklaren bleiben. Ist dieser Faktor nach dem Personal der zweite kritische Erfolgsfaktor, ist die



<sup>321</sup> vgl. Hinweise in 8.2

<sup>322</sup> Legende s. 7.1.1

se Bildungseinrichtung gut beraten, den Diskurs zu den sie auszeichnenden kulturellen Faktoren verstärkt zu führen. Dies, wie dargestellt, erst recht deshalb, weil die kulturellen Faktoren einschließlich aller in dieser Studie gekennzeichneten Merkmale (wie Gewohnheitsmuster/“CoP’s“, Symbole, Sprachmuster, Verkörperungen, Rituale, Einstellungsmuster, Normen/Gesetze, Werteprinzipien) für die Kundenentscheidung einen offenbar noch höheren Stellenwert haben als für andere diakonische Dienstleistungsunternehmen. Unter der doppelten Voraussetzung, dass erstens Frau E die Situation einigermaßen treffend gekennzeichnet hat, und dass zweitens die vorgegebene Auswahl der Items in der Gewichtung einigermaßen entscheidende Faktoren abbildet, ist das Ergebnis in dieser Hinsicht bemerkenswert und eindeutig: *Die Kulturdebatte rückt in das Zentrum der Betrachtung.*

Erstaunlich ist auch, dass „Leitung und Verantwortung“ einerseits ebenfalls ein nur wenig interdependenter Faktor ist, vielmehr eher unabhängig im aktiven Feld wirkt. Jedoch ist dieser Faktor erst der dritte wirksame Einflussfaktor hinter den beiden anderen genannten. Dies ändert nichts an dem herausragenden Stellenwert von Leitung und Verantwortungsstruktur, verweist aber zugleich darauf, dass über den „Hebel“ der Leitung und Führungsverantwortung *allein* in dieser Bildungseinrichtung noch kein Höchstmaß an Einfluss und Auswirkung auf die anderen Faktoren zu erreichen wäre. Eher scheint die Annahme gerechtfertigt, dass *über die Leitung und Verantwortungsstruktur hinaus alle beteiligten Personen (als „Kulturträger“) erheblichen Einfluss* auf die Situation und die Entwicklungsfähigkeit der Organisation nehmen. Dieser Befund ist letztlich nicht allzu überraschend, muss doch von hauptamtlichen Mitarbeiterinnen einer Bildungseinrichtung genau dies erwartet werden, dass sie in der Lage sind, ihrerseits ihren Einfluss „im Konzert“ des Wirkungsgeflechts zur Geltung zu bringen.

In der Analogie zu allgemeinbildenden Schulen ließe sich auch sagen: Es wären Menschen am falschen Arbeitsplatz, bräuchten sie für ihre Lehrtätigkeit erst immer eine Dienstanweisung des Leiters. Das klingt einleuchtend; schließlich ist die Kompetenzanforderung selbständigen, auch planerischen und weitgehend autonomen professionellen Handelns nicht zufällig auch ein eingruppierungsrelevantes Merkmal der Stellenbewertung. Etwas schwieriger wird diese Erkenntnis für die Realität der Bildungseinrichtung aber dadurch, dass vom Grundsatz her die gleiche Anforderung auch die weniger qualifizierten ausgebildeten und berufserfahrenen Mitarbeitenden trifft, den Hausmeister ebenso wie Sachbearbeitung, Pforte oder Hauswirtschaft.

Dass gleich vier der zehn Faktoren sich im „passiven“, „trägen“ Feld versammeln (Gewohnheitsmuster, Prozessmanagement, Rituale, Leitbild) heißt schließlich nicht, dass diese Faktoren nicht *zu gegebener Zeit* oder *zeitweilig* zu wirksamen, aktiven Komponenten werden können. Am Beispiel der Rituale habe ich oben nachzuweisen versucht, dass dieser Faktor *insgesamt* wohl eine untergeordnete Rolle spielt, *dann* aber zu einem sehr wirksamen Einflussfaktor wird, wenn man andere *Einzelfaktoren* beeinflussen will, nämlich nach Frau E’s Analyse „Kooperation und Kommunikation“ und „Gewohnheitsmuster und Alltagskultur“. Hier ist also die Feststellung von größter Bedeutung, dass die Gesamtschau des Wirkungsportfolios einige erste grundsätzliche Hinweise auf Empfehlungen für Organisations- und Qualitätsentwicklungen gibt. Die Interdependenzen im Wirkungsgeflecht sind aber ebenso im Einzelnen auszuwerten und ergeben aus der Betrachtung der jeweiligen Interdependenz zweier Einzelfaktoren wertvolle Aufschlüsse.

Abschließend bleibt mir noch der Hinweis, derartig vorgenommene Analysen stets als *momentane Zustandsbeschreibungen* ernst zu nehmen. Es ist wichtig, sich in zeitlichen Intervallen der Gültigkeit zu vergewissern oder Neubewertungen vorzunehmen.

### 7.1.6 Die diakonische Einrichtung der Behindertenhilfe

Frau F berichtet aus ihrer Tätigkeit als externer Organisationsberaterin für eine größere traditionsreiche diakonische Einrichtung der Behindertenhilfe. Dort leben ca. 1.500 Betreute und arbeiten mehr als 1.200 hauptamtliche Mitarbeiterinnen. Die Einrichtung liegt in geringer Entfernung zur nächsten Stadt. Der Vorort selbst ist geprägt durch die diakonische Einrichtung und ihre hier ansässigen Mitarbeiterinnen. Über eine größere Fläche verteilt und auch über den zentralen Ort hinaus sind im Lauf der Jahrzehnte dezentrale Wohn- und Betreuungsformen entstanden, zu denen eine Vielzahl von Wohnheimgruppen, eine Werkstatt für Menschen mit Behinderungen, ein Krankenhaus, jugendpsychiatrische sowie ambulante Angebote gehören. Als Grundinformation gibt Frau F weiter an, dass eine sehr große Zahl der Mitarbeiterinnen hier seit mehr als zwanzig Jahren tätig ist, so dass eine Fluktuation und Erneuerung im Personalbereich nur in geringem Umfang stattfindet. Jedoch habe der Hauptgeschäftsführer vor etwa zwei Jahren gewechselt.

#### *Das Leitbild und seine Wirkungen*

Es existiert ein äußerst umfangreiches Leitbild mit mehreren Einzelkapiteln und einer Aneinanderreihung zahlreicher Absichtserklärungen, aus denen Frau F die folgenden zitiert.

*„Zur Qualitätsverbesserung brauchen wir den Einfallsreichtum unserer Mitarbeiterinnen“:* Zur Umsetzung dieses Anspruchs wurde ein „Kreativzirkel“ gegründet, der nach einem bestimmten Wahlsystem alle Einrichtungsteile repräsentiert und in dem Vorschläge und Ideen diskutiert werden.

*„Wir verpflichten uns darauf, das Leitbild zu vertreten und die zur Zielerreichung nötigen Leistungen zu erbringen“:* Tatsächlich, so Frau F, zeigen die meisten Mitarbeiterinnen ein enormes Engagement und leisten in hohem Maße Überstunden.

*„Um die Einrichtung wirtschaftlich in die Zukunft zu führen, setzen wir auf organisatorische Verbesserungen und auf Maßnahmen, die die Effektivität und Effizienz kontinuierlich steigern“:* Seit einiger Zeit werden die Vor- und Nachteile der verschiedenen Rechtsträgerformen diskutiert und es ist mit Ausgründungen von GmbH's zu rechnen, die dann weitgehend autonom wirtschaften sollen. Nach Frau F's kritischer Einschätzung sei jedoch allein die aufwändige Auseinandersetzung mit solchen angedachten organisatorischen Umstrukturierungen wenig effizient, weil sie bislang zu hohen Ressourcenverlusten ohne erkennbares Ergebnis geführt hätten.

Das Leitbild entfaltet nach Frau F's Aussagen nur in geringem Maße Wirkung und spielt auch bei dem erst begonnenen Aufbau eines Qualitätsmanagement-System kaum eine Rolle. Bei den meisten Mitarbeiterinnen ist das Leitbild in deren Bewusstsein nicht präsent und wird in der Einrichtung kaum kommuniziert. Ein QM – System existiert in der Grundstruktur, jedoch weitgehend ohne Prozessbeschreibungen. Verwunderlich allerdings ist die Tatsache, dass für die ersten Ansätze systematischen Qualitätsmanagements die Grundsätze des Leitbilds bislang nicht für die Ableitung von Zielen genutzt wurden.

Kulturell spielt dagegen das Leitbild sehr wohl eine Rolle, denn es wird in der breiten Mitarbeiterschaft als ein „Instrument von oben“ verstanden, mit dem die Geschäftsführung „erzieherisch“ auf die Mitarbeitenden einwirken und sie „in den Geist der Einrichtung einbinden“ wolle. An der Entwicklung und Gestaltung des Leitbildes waren und sind die Mitarbeiterinnen *nicht* beteiligt. Die überwiegende Zahl der Mitarbeitenden sei in einer „von den 70er-Jahren geprägten, sozialpädagogischen Denkhaltung“ verhaftet. Die Geschäftsleitung verbinde mit dem Leitbild den Impuls und die Absicht, die Mitarbeiterinnen aus ihrer „sozialpädagogischen Traumwelt zu wecken“; sie sollten sich endlich nicht nur parteilich den behinderten Menschen zuwenden, sondern sich zudem auch den wirtschaftlichen Realitäten widmen.

Der im Leitbild beschriebene „verbindende Geist“ der Organisation findet kulturell keine Entsprechung: So steht etwa der „edlen Zentrale“, in der die Geschäftsführung residiert,

ausgestattet mit exklusivem Ambiente, die eher schäbige Qualität der anderen Häuser mit „ungemütlicher“ Raumgestaltung in krassem Widerspruch gegenüber. Auch die Kantine aus den 70er Jahren, in der Mitarbeiterinnen und Bewohnerinnen gemeinsam essen, sei an Geschmacklosigkeit kaum zu übertreffen.

Frau F, die als Organisationsberaterin im Auftrag der Geschäftsleitung tätig ist, schildert an Beispielen, wie ihr in jeder Hinsicht offenes oder verhohlenes Misstrauen der meisten Mitarbeiterinnen entgegenschlägt, allein weil sie als „verlängerter Arm der Leitung“ gesehen wird. So sei die Begrüßung regelmäßig eher distanziert, ein Handschlag sei unerwünscht. Die Haltung vieler Mitarbeiterinnen lässt sich mit dem Begriff „Widerstand nach außen“ kennzeichnen: *Innerhalb* ihrer Arbeitsbereiche seien sie überwiegend sehr engagiert, aber stets bemüht, sich *nach außen* und erst recht gegenüber der Geschäftsleitung abzugrenzen. Hinzu kommt - und dies könnte in gewissem Umfang die Haltung durchgängigen Widerstands der Mitarbeiterinnen gegenüber Veränderungen erklären -, dass in den vergangenen Jahren „ständig neue Säue durch das Dorf getrieben“ worden seien, mit der Folge vieler interner, schnelllebigere Entwicklungen, zum Beispiel durch die Einführung des „Case-Managements“, mehrerer gescheiterter QM-Versuche, Umstrukturierungen und die organisatorische Zusammenlegung von Einrichtungsteilen. Frau F hat den Eindruck, dass die meisten Mitarbeiterinnen jede Form von Veränderung und Umstrukturierung „satt“ haben. Dies führt sie aus, um zu betonen, dass das Verhältnis zwischen der obersten Leitung und der breiten Mitarbeiterschaft mit *Vertrauen* nahezu nichts zu tun habe.

#### *Das QM – System und seine Wirkungen*

Es gilt die Annahme, dass in Einrichtungen, die ein QM – „System“ erst in Anfängen aufgebaut haben, gleichwohl ein irgendwie andersartiges „Qualitätsmanagement“ herrscht, dann eben kein „systematisches“ oder „umfassendes“, sondern nur partielles oder in Ansätzen entwickeltes. Denn jede Organisation der Diakonie handhabt ihre qualitätsrelevanten Belange in irgendeiner Weise.

Als erkannte *Systemprinzipien* für die diakonische Behindertenhilfeeinrichtung bringt Frau F diese in folgende Reihenfolge:

- 1) Lebensqualität der Betroffenen
- 2) Kommunikation, Kooperation, Dialog
- 3) Sozialpolitische und diakonische Interessenvertretung
- 4) „Kunden“-Gerechtigkeit
- 5) Bestmögliche Leistungen

Es sind vor allem zwei Merkmale, die die Haltung der Mitarbeiterschaft auszeichnen: Erstens eine starke Identifikation mit den Menschen mit Behinderungen, zweitens das Gefühl: „Wir im Team“. Gemeint ist also die hohe Identifikation mit den Menschen im direkten Arbeitszusammenhang, bei gleichzeitiger Abgrenzung gegenüber anderen Bereichen.

Welche Systemmerkmale sich förderlich auf die Kulturentwicklung der Organisation auswirken, beantwortet Frau F mit den derzeit sehr *negativen* Einflüssen, die von der obersten Leitung ausgehen. Genau diese Punkte aber könnten auch, bei veränderter Anwendung, diejenigen Faktoren sein, mit denen die kulturelle Entwicklung am stärksten *positiv* gefördert werden könnte. *Verlässlichkeit* ist ein Prinzip, für das die Geschäftsleitung in keinsten Weise stehe. Vielmehr kommt es zu spontanen Absagen wichtiger Sitzungen mit dem Ergebnis, dass sich die Mitarbeiterinnen der mittleren Leitungsebenen offen brüskiert und herabgesetzt fühlen. *Verlässlichkeit wäre aber eine Voraussetzung für Vertrauen*, meint Frau F. *Wertschätzung* ist gleichfalls ein Prinzip, das der Geschäftsleitung fremd ist. So gebe es „Lip-

penbekenntnisse“ zur Bedeutung der Mitarbeiterorientierung von Seiten der Geschäftsführung, die aber nicht „echt“ seien und die keiner ernst nehme. *Ziel- und Ergebnisorientierung* fehle durchgängig; ab und zu würden „formale“ Ziele formuliert, nicht aber „qualitative“, obwohl dies ausgehend vom Leitbild durchaus möglich wäre.

Frau F geht auch auf die Frage ein, welche Merkmale eines Qualitätsmanagements mit der dort festgestellten Organisationskultur nur schwer vereinbar sind. In der sozialpädagogisch orientierten Mitarbeiterschaft herrsche durchgängig eine erhebliche Abwehr gegenüber so genannten „Management“-Konzepten vor, die als fremdbestimmt und „typisch amerikanisch“ erlebt werden und „aus dem Reich des Bösen, der USA“, kommen. Nun spielt hier eine besondere Rolle, dass der vor zwei Jahren neu eingesetzte Hauptgeschäftsführer in seinem Auftreten, seiner Ausstrahlung und Haltung den meisten Mitarbeiterinnen wie ein *personifizierter Kulturschock* vorkommen muss. Sein „business-mäßiges Daherkommen“ mit eleganter Kleidung und „management-theoretischem Kauderwelsch“ stößt viele Mitarbeiterinnen ab, die sich in einfacher und direkter Weise der Seite der Benachteiligten, Behinderten und gesellschaftlich Ausgestoßenen zugehörig fühlen und diese Positionierung als das Kernstück ihrer professionellen Haltung ansehen. Der Hauptgeschäftsführer steht mit seinen Arbeitsschwerpunkten für all die Aufgaben, die für die meisten Mitarbeitenden keine große Rolle in ihrer täglichen Arbeit spielen: Umgang mit Geld und anderen Ressourcen, offensives Marketing, Repräsentation eines Wirtschaftsunternehmens usw. Allein der letztgenannte Punkt zeige die „*kulturelle Diskrepanz*“ in deutlicher und erschreckender Weise: Kaum eine Mitarbeiterin der Einrichtung würde angeben, sie sei Teil eines „Wirtschaftsunternehmens“. Hier ist man *nicht* im Gespräch miteinander. Es existieren völlig verschiedene „Welten“ unverbunden nebeneinander.

#### *Die Qualitätskultur und ihre Wirkungen*

Frau F beschreibt die Haltung vieler Mitarbeiterinnen mit der provozierenden Aussage: „Seit den 70er-Jahren befinden wir uns im Widerstand *gegen* das System, *für* die ausgebeuteten und benachteiligten, behinderten Menschen.“

#### *Werteprinzipien*

- Kontinuität („Wir sind die Diakonie XY und leben aus der Tradition“)
- Passiver Widerstand („Wir überleben jede Verbesserung. Wir bleiben im Widerstand“)
- Bereichsdenken („Mein Bereich ist meine Burg“)

#### *Rituale*

- Neuem wird kritisch begegnet (als ritualisiertes Reaktionsmuster)
- Ständiges Jammern („Jammertal“: „Ich arbeite bis zum Umfallen“)

#### *Verkörperungen*

- Eine Psychologin (seit 25 Jahren dort tätig; alleinstehend; arbeitet „rund um die Uhr“ und steht für: „Ich gebe alles für die behinderten Menschen“)

#### *Symbole*

- Das „edle Headquarter“
- Ungepflegte Häuser aus den 70er-Jahren im alten Originalzustand

#### *Gewohnheitsmuster*

- Die Form wahren: ordentliches, pünktliches, korrektes Verhalten
- Skepsis gegenüber Neuem
- Normal ist es, in der Diakonie XY zu arbeiten und zwar lebenslang

Alle Nennungen weisen auf die Abwehr gegenüber Neuem, Fremdem hin. Das Grundmuster ist, dass „jeder bei sich ist“ und nicht für das Ganze denkt. Die als „Wertepinzipien“ genannten Punkte mögen im engeren Sinn kaum solche sein, bringen aber deutlich die Haltung der meisten Mitarbeiterinnen dazu zum Ausdruck, was für diese „von hohem Wert“ ist und was sie nicht verändert wissen wollen. Das Ranking zu kulturellen *Wertepinzipien* zeigt:

- 1) Kontinuität
- 2) Integration (der Menschen mit Behinderungen)
- 3) Eigenverantwortung, Kompetenz in eigener Sache
- 4) Passiver Widerstand
- 5) Verständigung (auf der direkten kollegialen Ebene)

Für den begonnenen Aufbau eines QM – Systems sind angesichts der vorgefundenen Situation vor allem folgende Kulturmerkmale günstig und können sich förderlich auswirken:

Eigenverantwortung und fachliche Kompetenz

Vielfalt und Bereicherung

Begegnung

Würde und Normalität (Parteilichkeit für die Betroffenen)

Kundenorientierung

Frau F zeichnet hier ein Bild, das solche Kompetenzen der Mitarbeiterinnen unterstreicht, an denen für den QM – Prozess anzuschließen und anzusetzen sei. Die erkannten, besonderen Stärken der Mitarbeiterinnen sieht sie vor allem bei deren Fachlichkeit, der Parteilichkeit für die Menschen mit Behinderungen und dem hohen Stellenwert kollegialer Begegnung und Kommunikation im eigenen Bereich. Ob diese Schwerpunkte ausreichen, um zunehmend dem Anspruch eines Qualitätsmanagements als umfassendem, bereichsübergreifendem System gerecht zu werden, und in das notwendigerweise auch die Führung integriert sein muss, darf nach den bisherigen Feststellungen zunächst bezweifelt werden. Der Aufbau eines QM – Systems wird durch die „Mauern“ nicht gerade begünstigt, die sowohl die Haltung der obersten Leitung den Mitarbeiterinnen gegenüber kennzeichnet, als auch die der im passiven Widerstand eher „rückwärtsgerichtet“ an Altem haftenden Mitarbeiterinnen, die sich für die Entwicklung der Gesamteinrichtung gar nicht interessieren. Um an Qualität überhaupt arbeiten zu können, müssten beide Mauern fallen.

*Ergebnisse der Einflussfaktorenanalyse*<sup>323</sup>

Eine erste Analyse des Gesamtbildes und einzelner Interdependenzen ergibt wertvolle Aufschlüsse zum Status Quo der Organisation:

Das Leitbild spielt danach keine Rolle (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 4). Diese Organisation bräuchte gar kein Leitbild, wenn es derartig wirkungslos ist.

Auch entscheidende Faktoren eines „Systems“ - als Voraussetzung für Qualitätsmanagement beispielsweise, aber auch generell für eine strukturierte Organisation – haben bedenklich minimale Wirkungskraft gegenüber den anderen Faktoren: Die Ziele (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 7) und die Prozesse (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 5) bewirken hier nahezu nichts. Das ist ein extrem befremdender Befund, der darauf zeigt, dass in dieser Organisation quasi überhaupt nicht systematisch gearbeitet wird.

---

<sup>323</sup> Fragestellung und Legende s. 7.1.1

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	$\Sigma$
1. Leitbild		0	0	0	0	0	1	3	0	0	<b>4</b>
2. Menschen als „Kulturträger“	1		3	3	3	3	3	1	3	5	<b>25</b>
3. Strukturen u. Ressourcen	0	3		3	3	1	0	1	1	5	<b>17</b>
4. Ziele u. Evaluation	1	1	1		1	0	0	1	1	1	<b>7</b>
5. Kooperation und Kommunikation	1	5	1	3		5	1	5	3	1	<b>25</b>
6. Rituale	1	3	0	3	5		3	3	3	3	<b>24</b>
7. Kulturelle Werteprinzipien	3	5	3	3	5	5		3	5	1	<b>33</b>
8. Leitung und Verantwortung	5	1	5	3	1	1	1		1	3	<b>21</b>
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“	1	5	1	3	3	5	3	3		3	<b>27</b>
10. Systemat. Prozessmanagement	0	1	1	1	1	0	0	0	1		<b>5</b>
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	

Das Ergebnis legt den Schluss nahe, dass der Alltag in hohem Maße die Einrichtung bestimmt. Die Gewohnheits- und Alltagsmuster (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 27) sind der zweitstärkste Wirkungsfaktor, mit fast durchgängig hohem Einfluss auf die anderen Items. Dieser Eindruck wird noch dadurch verstärkt, dass Gewohnheitsmuster andererseits nur in relativ geringem Maße durch andere Faktoren determiniert bzw. beeinflussbar sind (passive Spalte/Summe unten; Ziffer 17).

Eine vielleicht positive Interpretation kann der Umstand erfahren, dass immerhin die Werteprinzipien (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 33) und Menschen als Kulturträger (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 25) höchst wirksame Einflussfaktoren sind. Jedoch sind es gerade die „Menschen als Kulturträger“, die selbst in hohem Maße durch die Gegebenheiten bestimmt werden (passive Spalte/Summe unten; Ziffer 24). Man könnte immerhin interpretieren, dass das Eintreten für grundlegende kulturelle Werte in hohem Maße stattfindet.

Erstaunlich ist auch der ungewöhnlich hohe „aktive“ Wert bei Kooperation und Kommunikation (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 25): Mit den Werteprinzipien und Gewohnheitsmustern zusammen bestimmt der kommunikative Aspekt das Geschehen in einer deutlich „unsystematisch“ arbeitenden Organisation, in der Strukturen, Leitung, Ziele und Prozesse wenig prägend sind.

Rituale und Kooperation/Kommunikation beeinflussen sich gegenseitig in höchstem Maße (direkte Interdependenzen mit Höchstziffer 5). Zu vermuten ist nach Frau F's Aussagen, dass die bestimmenden Kooperations- und Kommunikationsformen hochgradig ritualisiert sind, und die organisationstypischen Rituale direkt das Kommunikationssystem markieren. Die beiden Aspekte stützen sich also gegenseitig in höchstem Maße, was darauf schließen lässt, dass die gegebenen rituellen und kommunikativen Muster nur schwer zu verändern sind. Jedenfalls sind sie in der derzeitigen Situation höchst wirksam und prägend, aber deutlich weniger durch andere Faktoren determiniert.

Besonders fällt auf, dass die Leitung und Verantwortungsstruktur nur minimal Einfluss nimmt auf die Kooperations- und Kommunikationsmuster (aktive Zeile; Ziffer 1), übrigens auch bzgl. der Gewohnheitsmuster (aktive Zeile; Ziffer 1) nahezu wirkungslos ist, dass aber umgekehrt „Kooperation und Kommunikation“ in höchstem Maße (aktive Zeile; Ziffer 5) die „Leitung und Verantwortungsstruktur“ prägt. Es liegt der Verdacht nahe, dass die Leitung hier noch nicht die geeigneten Ansatzpunkte, „Hebel“ oder Interventionen gefunden hat, um angesichts der stark tradierten, in sich ruhenden Alltagskultur überhaupt „leiten“ zu können. Braucht diese Organisation überhaupt eine Leitungs- und Verantwortungsstruktur? Was die Frage nach der Beeinflussbarkeit der genannten Faktoren angeht, zeigt sich, dass es die Werteprinzipien sind, die im geringsten Maße zu beeinflussen sind.

Als tendenziell bedeutungslos gelten in dieser Organisation die Strukturen und Ressourcen. Selbst wenn wir numerische Unschärfen einkalkulieren, ist dieser Befund doch eindeutig: Aktiv kaum mit Einfluss und Wirkungskraft, sind die „Strukturen und Ressourcen“ (passive Spalte/Summe unten; Ziffer 15) darüber hinaus auch kaum besonders beeinflussbar, zu bestimmen und zu gestalten. Obwohl immerhin an diesem Punkt die „Leitung“ in höchstem Maße Wirkung entfaltet (aktive Zeile; Ziffer 5), scheinen sich die anderen Faktoren um die Frage der Strukturen und Ressourcen gar nicht zu „kümmern“. Diese für jede Organisation wesentliche, konstituierende Komponente spielt hier eine völlig untergeordnete Rolle.

Es bestätigt sich der dramatisch wirkende Umstand, dass sich im Bild das Leitbild und *sämtliche* Systemfaktoren im „marginalen, trägen Feld“ wieder finden. Nach der methodischen Empfehlung, käme der hauptsächliche Kraft- und Ressourceneinsatz in diesem Bereich jedenfalls einer gründlichen Energieverschwendung gleich. Denn vom Ist-Stand ausgehend, lässt sich hier am allerwenigsten Wirkung erwarten.

Um Einfluss auf die Entwicklung der Organisation – jedenfalls mit Blick auf die angesprochenen Items – zu nehmen, kommt man um die Beachtung und den erheblich prägenden Einfluss der kulturellen Faktoren, also der Werte, der Gewohnheitsmuster, der Rituale und schließlich der Kooperations- und Kommunikationsformen - in dieser Reihenfolge - nicht herum. Auf die Menschen als „Kulturträger“ besonders zu setzen, ist nicht angezeigt, sind diese doch in deutlich interdependenter Weise zugleich „wirksam“ und „abhängig“ von anderen Faktoren.

### *Wirkungsportfolio*<sup>324</sup>

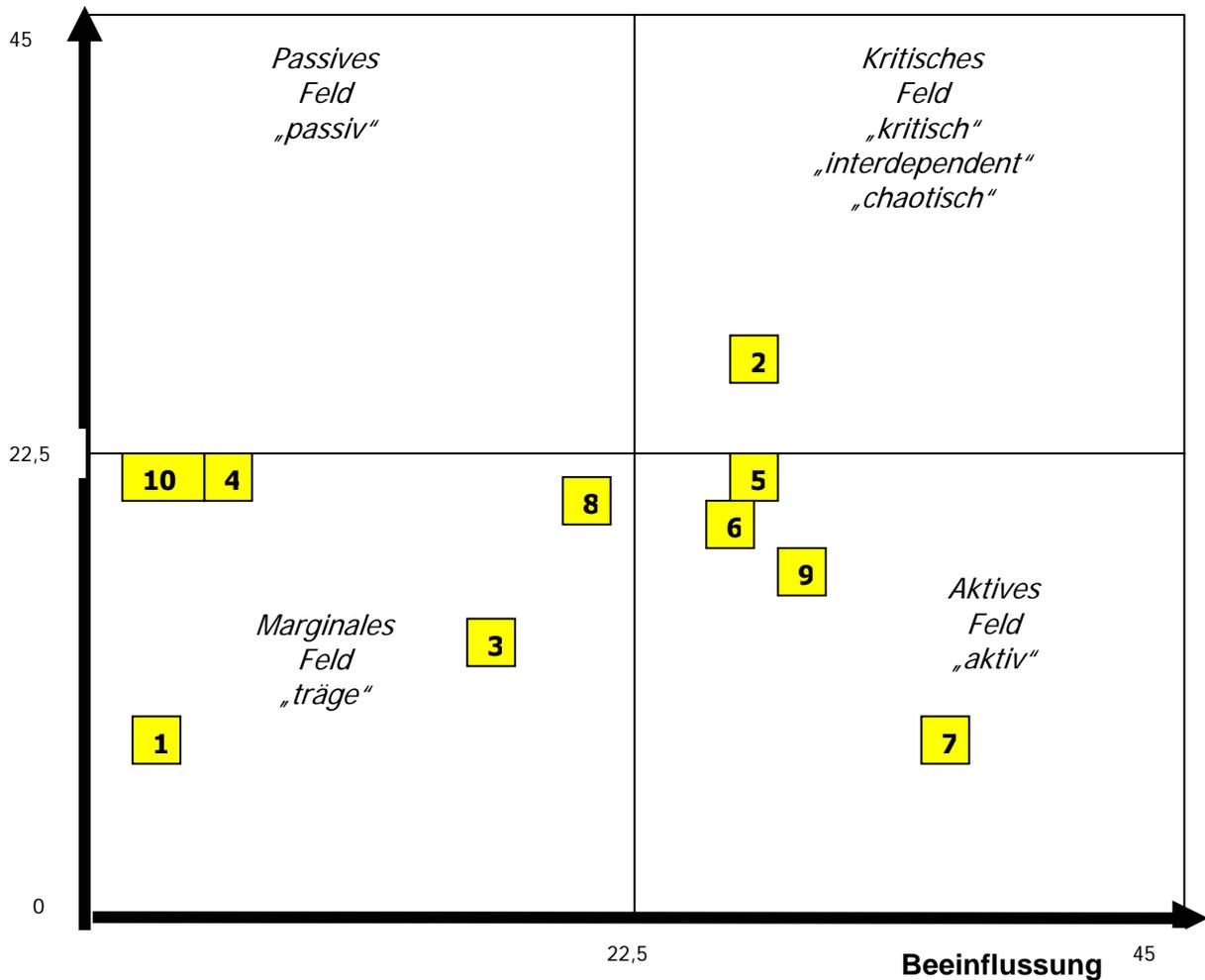
Ich will ein erstes Fazit wagen, wenngleich im Falle dieser Organisation die Organisationsanalyse um einige weitere, gründlichere und vertiefende Explorationen ergänzt werden müsste, um seriös Empfehlungen aussprechen zu können:

Diese traditionsreiche Einrichtung diakonischer Behindertenhilfe hat in vielerlei Hinsicht eine sehr prägende und bestimmende „Kultur“ entfaltet, die von innen wie von außen nur sehr schwer zu beeinflussen sein dürfte. Sollte es die historische Entwicklung - etwa für den Fall einer existenziellen Gefährdung wegen drastisch reduzierter Finanzierungsmöglichkeiten – nötig machen, die Grundlagen und Ausformungen der hier typischen, gewachsenen „Kultur“ radikal in Frage zu stellen, bieten sich auch allein „radikale“ Eingriffe und Umstrukturierungen als Interventionen an. Es kämen dann Umstrukturierungsansätze zum Tragen, die nicht auf „Symptome“ zielen (Ausschnitt „Bereichsdenken“; Ausschnitt „Mitarbeiterentwicklungsgespräche“; Ausschnitt „Finanzielle Zielvereinbarungen für Teilberei-

---

<sup>324</sup> Legende s. 7.1.1

## Beeinflussbarkeit



che“ etc.), sondern grundsätzlich die Aufbaustruktur der Organisation verändern. Zugleich müsste dann gezielt dafür gearbeitet werden, dass ein größerer Teil der Mitarbeiterschaft die Einrichtung verlässt. Denn mit deren, von Frau F beschriebenen Haltung wird Wandel und Erneuerung nicht gelingen. Wenn aber der Status Quo perspektivisch trägt, sowohl in fachlicher wie finanzieller Hinsicht, ließen sich einige Verbesserungen vornehmen, indem man Leitungsebenen vermutlich abschaffen und ersatzlos streichen kann: Das hätte allerhand Einsparungen zur Folge. Die Subsysteme und Teilkulturen leben und arbeiten – offensichtlich auch mit einem Minimum an Führung – aus eigener Kraft, mit eigenem Engagement und eigenem fachlichen Wertebewusstsein weitgehend autonom.

Will man jedoch dennoch, trotz dieser etablierten und verhärteten kulturellen „Gemengelage“, zu Verbesserungen und Veränderungen in Richtung einer systematisch, zielorientiert und strukturiert aufgestellten Organisation gelangen, darf man keine größeren Entwicklungssprünge der Gesamtorganisation erwarten. Stattdessen lohnt es sich bestenfalls, einzelne strategische Teilziele in Angriff zu nehmen, die wegen ihrer konkreten Bedeutung, wegen der Unvermeidlichkeit der Beschäftigung damit, und wegen ihres unmittelbar erkennbaren Nutzens wenigstens einen gewissen Zuspruch bei der defensiv eingestellten Mitarbeiterschaft gewinnen können. Dazu könnte im Rahmen eines bescheidenen Qualitätsmanagements zum Beispiel die Arbeit an fachlichen Konzeptionen gehören, die den behinderten Menschen direkt in irgendeiner Weise dienen, oder die Einführung von Mitar-

beiterentwicklungsgesprächen, oder sinnvolle Aufgabenbeschreibungen, die auf der kollegialen und kooperativen Ebene direkt von Nutzen sind. Solche „Arbeitspakete“ werden sich auch in dieser Organisation finden lassen, aber nur, wenn sie partizipativ, mit Mitarbeiterbeteiligung abgestimmt und entschieden werden, nicht aber als Leitungsdirektive und Eingriffe „von oben“ empfunden werden.

Strategisch auf Veränderungen zielende Führungskräfte werden vermutlich rasch als Interventions- und Ansatzpunkt den Versuch erkennen, Mitarbeiterinnen, die sich in ausgeprägtem Bereichsdenken eingerichtet haben, dadurch in Bewegung zu setzen, dass sie ihnen direktiv vertraute Aufgaben entziehen und sie in andere Bereiche umsetzen. Doch auch solche Strategien des Personalmanagements kämen schon einer einrichtungsspezifischen „Revolution“ gleich. Würde man beispielsweise eine Vorschrift durchsetzen, nach der eine „Job-Rotation“ im Fünf-Jahres-Turnus zwingend wird, ist nicht nur mit erheblichem Widerstand der Belegschaft zu rechnen, sondern womöglich auch mit Kündigungen.

Als Gesamteindruck ist festzuhalten, dass ein *frischer Wind* dieser Organisation gut täte, dieser aber ohne radikalere Einschnitte oder Umbrüche nicht Einzug halten wird. Vergleichbare Organisationen haben vielfach bei Fusionierungen mit anderen Trägern („Elefantenhochzeiten“) die Erfahrung gemacht, dass durch die dann oft nötige organisatorische wechselseitige Durchdringung von Angebots- oder Wohnbereichen es zu „Kulturschocks“, aber auch zu kulturellen Öffnungen und Annäherungen kommen kann. Entscheidend könnte sein, dass der „frische Wind“ von Mitarbeiterinnen direkt auf der Mitarbeiterebene in die Organisation hineinweht: Der Hauptgeschäftsführer scheint eine Fehlbesetzung zu sein und könnte allein eh nichts bewirken; es scheint ihm aber auch keineswegs zu gelingen, weitere Führungskräfte für einen gemeinsamen Dialog zu den nötigen Strategien zu gewinnen.

Geht es um die Spannung zwischen intentionaler *Systemveränderung* und emergentem *Kulturwandel*, ist in diesem Fall kaum mit echtem Wandel aus der eigenen Kultur heraus zu rechnen, denn zu sehr haben sich die beteiligten Akteure „eingrichtet“ und *Mauern der Abteilungen* innerhalb des Gesamtsystems errichtet. Allenfalls das systematisch geförderte bereichsübergreifende Zusammenarbeiten lässt in dieser Hinsicht einiges an Wandel und Bewegung erhoffen: Dafür geeignete Ansätze können im Kreativ- und Ideenzirkel liegen oder auch durch punktgenaue Einzelprojekte im Rahmen des Qualitätsmanagements entstehen. Gezielte grundsätzliche Systemveränderungen werden vermutlich nur Erfolg haben, wenn sie mit radikalen und für die Mitarbeiterschaft *und* die Leitungsebenen schmerzlichen Einschnitten einhergehen.

Stets göltig und bis zu einem gewissen Grad auch für diese Organisation nutzbringend ist ein Vorgehen, das die spezifischen Gegebenheiten benennt, offen legt, brandmarkt und schonungslos kennzeichnet. Mehr Transparenz in diese Organisation zu bringen, hieße danach, den *in ihren Systemen und Kulturen verhafteten und in vielerlei Hinsicht „blinden“ Mitarbeiterinnen und Führungskräften neue Perspektiven und Außenansichten zugänglich zu machen*. Somit sind in jedem Fall alle Möglichkeiten eines Benchmarkings oder trägerübergreifender Leistungsvergleiche angezeigt. Eben wegen der immer drohenden Gefahr allmählicher „Erblindung“ – man sieht schließlich nur noch, was man sehen will – in traditionsreichen diakonischen Unternehmen fördern offensive Diakonieträger in vielfältiger Weise Kontakte und Kooperationsformen über die Grenzen der eigenen Organisation hinweg.

Ein hier zuletzt genannter Ansatz für Interventionen kann doch ermutigend wirken: Regelmäßig kommt es in derartig belasteten und geprägten Organisationen zu bewusst gesuchten und eingegangenen *Koalitionen von Verantwortlichen der mittleren Leitungsebenen*. Um das unschöne Bild zu zitieren: Diese befinden sich hier offenbar wirklich in einer „Sandwich“-Position und müssen dem Druck von oben und von unten standhalten. Um ihre eigene

Gestaltungskraft und Souveränität aufrechtzuerhalten oder erst zu gewinnen, gehen sie Bündnisse mit anderen Leitungskräften auf horizontaler Ebene ein. Für den Aufbau eines Qualitätsmanagement bleibt ihnen hier gar keine andere Wahl, als sich ihre Beauftragung von Seiten der Geschäftsführung über die Formulierung einer vorläufigen, strategischen Qualitätspolitik absichern zu lassen und zugleich in der breiten Mitarbeiterschaft nach Mitstreiterinnen zu forschen, die wenigstens bei einigen Themen initiativ zu werden bereit sind. So können an Qualität interessierte Akteure auf die „Macht des Faktischen“ insofern setzen, als der „Stein überhaupt erst einmal ins Rollen“ gebracht werden muss, sich für später aber erwarten lässt, dass sich immer mehr Mitarbeiterinnen anschließen und einbringen werden, haben sie erst einmal die Erfahrung gemacht, dass hier Veränderungen im Sinne von Verbesserungen und Beteiligung geschehen, nicht aber für sie Bedrohliches entsteht<sup>325</sup>.

#### 7.1.7 Die evangelische Kindertageseinrichtung

Frau H ist Erzieherin in einer mehrgruppigen evangelischen Kindertagesstätte, die vor drei Jahren ein Qualitätshandbuch veröffentlicht hat, ohne eine Zertifizierung anzustreben. Sie war am Prozess der Qualitätsentwicklung im Rahmen einiger Workshops und einrichtungsübergreifender Qualitätszirkel beteiligt. Der Entwicklungsprozess betraf gleichzeitig mehrere Kindertageseinrichtungen in der Region und wurde von einer Fachberaterin für evangelische Kindertagesstätten moderiert.

##### *Das Leitbild und seine Wirkungen*

Ein Leitbild ist als „Unser Selbstverständnis“ beschrieben worden. Frau H nennt daraus die Punkte:

„Wir sind eine bedarfs- und dienstleistungsorientierte sozialpädagogische Einrichtung...“: Sie verweist darauf, dass der Anspruch der Bedarfsgerechtigkeit durch Bedarfsabfragen in der kirchlichen und politischen Gemeinde erfüllt werde.

„Wir engagieren uns für die Interessen und Ansprüche der Kinder und beziehen ihre Eltern im Sinne der Erziehungspartnerschaft in die Weiterentwicklung unseres Angebots mit ein“: Frau H nennt einige Beispiele dafür, wie die Einrichtung den Anspruch „Kinder first“ umsetzt, indem sie auch nach außen deutlich macht, dass sie in erster Linie die Bedarfslagen und Bedürfnisse der Kinder berücksichtigt, und erst danach die Erwartungen der Eltern. Beispiele für „Erziehungspartnerschaft“ nennt sie ebenfalls in einfacher, konkreter Weise, zum Beispiel deren Einbezug bei Festivitäten, Eltern- und Informationsabenden und bei der Behandlung von Beschwerden und Vorschlägen aus der Elternschaft.

„Als Teil der Kirchengemeinde begrüßen wir Erfahrungen der Kinder mit christlichen Bildern, Geschichten und Symbolen“: Die Kindertageseinrichtung arbeitet auf einer breiten religionspädagogischen Grundlage. Nach Frau H's Auffassung wird dieser pädagogische Ansatz eher zu stark denn zu gering akzentuiert. So stellt die Einrichtung bei sämtlichen lebenspraktischen Fragen stets den Bezug zu christlichen Überlieferungen her und macht die Kinder bereits im Alter von drei Jahren mit Bibelgeschichten vertraut, die „die Kinder in diesem Alter doch noch gar nicht verstehen können“, meint Frau H.

Die religionspädagogische Wirkung des Leitbilds zeigt sich darin, dass das erste Drittel des Handbuchs sich mit Religionspädagogik, dem diakonischen Auftrag und dem Stellenwert der Kindertagesstätte für den Gemeindeaufbau befasst.

Kulturell hat das Leitbild bewirkt, dass sich die beteiligten Erzieherinnen gemeinsam mit dem Gemeindepfarrer, dem Kindergartenausschuss der Gemeinde und einigen interessierten Eltern auf Kernaussagen verständigen konnten, die zuvor nicht „durchdiskutiert“ und daher auch nicht konsensfähig waren.

##### *Das QM - System und seine Wirkungen*

---

<sup>325</sup> vgl. dazu Kapitel 5.4: „Widerstände durch die Planung der Veränderung beeinflussen“

Frau H nennt folgende Systemprinzipien in der angegebenen Reihenfolge:

- 1) „Kunden“-Gerechtigkeit
- 2) Transparenz
- 3) Verlässlichkeit
- 4) Wertschöpfung durch Wertschätzung
- 5) Ständige Verbesserung

Davon wirken sich für die Förderung der „Kultur“ in der Kindertageseinrichtung besonders die ersten drei genannten Merkmale positiv aus:

Denn das Prinzip, immer zuerst danach zu fragen, was denn den Kindern, Eltern und anderen Partnern „gerecht“ werde, ist zum ständigen Thema im Qualitätsentwicklungsprozess geworden. Die Team- und Qualitätszirkelarbeit hat die Transparenz in pädagogischen wie organisatorischen Fragen erheblich erhöht. Dadurch sei zunehmend ein Klima kollegialer, wertschätzender Feedback-Kultur entstanden.

Besonders auch das Thema „Verlässlichkeit“ habe zu wertvollen Diskussionen und neuen Regelungen geführt. So werden nun Teamsitzungen nach einem einfachen, verbindlichen Verfahren protokolliert. Es gibt Verfahren, nach denen festgelegt ist, wer an welchem Prozess wie zu beteiligen ist. Zum Beispiel werden nun auch Dienstplan- und Fortbildungsregelungen nach einem Jahres- und Monatsmuster gemeinsam erarbeitet, was zu hohem Einverständnis der Kolleginnen geführt hat, und es zudem erleichtert, im Krisenfall etwa auch mit belastenden Entscheidungen zu Vertretungsregelungen ohne größere Teamkonflikte besser umgehen zu können als zuvor.

#### *Die Qualitätskultur und ihre Wirkungen*

Frau H schildert als „kulturell kennzeichnend“ das Klima in der Kindertagesstätte als „sehr lebendig, sehr frisch, sehr freundlich“. Als Kulturmerkmale nennt sie:

#### *Werteprinzipien*

- Teilhabe
- Vielfalt und Bereicherung
- Zuwendung, Zeit und Freundlichkeit

#### *Rituale*

- Kindergeburtstage
- Ablauf der Eltern- und Informationsabende
- Feiern aller Jahrefeste
- Kinder- und Familiengottesdienste

#### *Verkörperungen, Leitfiguren*

- Frau H selbst
- Gemeindepfarrerin
- eine frühere Gruppenerzieherin

#### *Symbole*

- Informationsbroschüre der Kindertageseinrichtung
- Qualitätshandbuch mit geglücktem Layout
- Litfasssäule und „Kaffee-Ecke“ für Eltern im Eingangsbereich
- Bunt gestalteter „Schaukasten“ der Kirchengemeinde

- Pädagogische Raum- und Geländegestaltung

#### *Gewohnheitsmuster*

- Freundliche Begrüßung
- „Humor und Ernst“
- Klare, allen bekannte Tagesstrukturierung
- „Der nächste Kick“

Einige der aufgeführten Kulturmerkmale dürften sich in fast jeder Kindertageseinrichtung finden, nicht aber alle. So halte ich gemeinsam mit Frau H die unter „Gewohnheitsmuster“ genannten Punkte allesamt für sehr prägend und bedeutsam: Denn die *freundliche Begrüßung* ist eine Art Mindeststandard für die Begegnungen in der Einrichtung. Frau H wollte diesen Punkt nicht als „Ritual“ verstanden wissen, um dem Eindruck vorzubeugen, dass Freundlichkeit und Begrüßungsformeln etwa „ritualisiert“ oder normiert seien. Vielmehr steht eine spontane, natürliche Freundlichkeit im Vordergrund. Unfreundliches Verhalten dagegen fällt auf und wird als „abweichendes Verhalten“ empfunden. Eine durchgängig freundliche Haltung wird von allen Fachkräften erwartet.

Mit der Formel „*Humor und Ernst*“ will Frau H zum Ausdruck bringen, dass sich alle Beteiligten um eine entspannte, humorvolle Atmosphäre bemühen, bei ernststen Problemen und Themen sie aber auch in der Lage sind, ein ernsthaftes Feedback zu geben.

Die *Tagestrukturierung* ist der Einrichtung deshalb so wichtig, weil diese allen Beteiligten als „Geländer durch den Tag“ diene und damit ein hohes Maß an Zuverlässigkeit, Regelmäßigkeit und Orientierung erreicht werde. Dabei gehe es nicht so sehr um „Regeln“, sondern um die „Sicherheit“, mit der sich Kinder und Erwachsene darauf verlassen können, in welcher Abfolge welche Situationen und Abläufe stattfinden. Gerade die Kinder seien mit häufigen Änderungen in der Alltagsstruktur überfordert.

Einen bemerkenswerten Hinweis liefert das Gewohnheitsmuster „*Der nächste Kick*“: Zwar umgangssprachlich formuliert, bedeute dies, dass es alltäglich sei, ständig nach neuen Ideen, spontanen Einfällen und unerwarteten Bereicherungen zu suchen und zu forschen. „Das Unerwartete sei das Normale, Alltägliche“. Kein Tag solle „gleich sein“.

Unter „Symbolen“ sind ganz verschiedene Aspekte benannt, u.a. auf Räume und Sächlichkeiten bezogene Punkte, die die Offenheit der Einrichtung für Eltern und Angehörige symbolisieren (Litfasssäule mit Elternannoncen und aktuellen Informationen; Kaffee-Ecke als Gesprächsecke und Treffpunkt; Schaukasten; pädagogische Räume). Weiter aber, meint Frau H, seien auch die Informationsbroschüre und das Qualitätshandbuch Symbole in dem Sinne, dass durch sie die Transparenz der Einrichtung nach innen und außen symbolisiert werde.

Einigermaßen erstaunlich ist die Tatsache, dass sich Frau H unter „Verkörperungen / Leitfiguren“ selber nennt, sowie eine frühere Kollegin. Sie meint – und verweist dabei auf einige Rückmeldungen aus der Elternschaft, die das bestätigen –, dass es einige wenige Gruppenpädagoginnen seien, die am stärksten den „Geist“, das „Klima“ und die „Atmosphäre“ der Einrichtung verkörpern. Dies bringt sie nicht anmaßend zum Ausdruck, sondern zeigt daran, welche immens hohe Bedeutung die Personen im pädagogischen Feld im Nahbereich sozialer Kontakte für alle Beteiligten haben. Man könnte im Umkehrschluss vermuten: Dort wo die Erzieherinnen und Sozialpädagoginnen *nicht* Verkörperungen und „Kulturträger“ der Einrichtungs-„Seele“ sind, kann etwas mit der Kongruenz von pädagogischem Konzept und der Alltagsqualität nicht stimmen. Weiter sei die Gemeindepfarrerin eine wertvolle Leit- und Orientierungsfigur, weil sie sich regelmäßig in die Aktivitäten der Kindertagesstätte „einbringe“, selbst die Zusammenarbeit mit der Einrichtung und den dort zusammenkommenden Menschen (Kindern, Erzieherinnen, Eltern, Hausmeister, Kinder-

gartenausschuss) „liebe“, und allmählich zu einem „gern gesehenen Gesicht“ in der Kindertagesstätte geworden sei. Die Erscheinung, das Auftreten und die Haltung der Pfarrerin sei „ein Glücksfall“ für die professionellen Fachkräfte wie für die Kinder und Eltern. Dagegen würde die aktuelle Leiterin keine so große Rolle spielen; sie sei mehr als „Organisationsstalent“ und als in Finanz- und Verhandlungsfragen sehr geschickt bekannt: Eine irgendwie Zugehörigkeit stiftende oder gar charismatische Ausstrahlung aber „geht ihr vollkommen ab“.

Bei den „Ritualen“ fällt auf, dass diese in das Kirchen- und Kindergartenjahr fest eingebunden sind, und dass der - gleichzeitig festlichen wie rationellen – Gestaltung der eltern- und kinderbezogenen Rituale und Abläufe hohe Bedeutung zukommt. Als Ritual bezeichnet Frau H „alles, was Gemeinsamkeit stiftet und regelmäßig vorkommt“<sup>326</sup>.

An dieser Stelle erscheint als weniger interessant, in welcher vielfältiger, kreativer Weise Kindergeburtstage begangen werden (denn das geschieht in vielen Kindertageseinrichtungen ähnlich), sondern dass der *Ablauf der Eltern- und Informationsabende* als Ritual bezeichnet wird. „Die beste Öffentlichkeitsarbeit“ finde dort statt, sagt Frau H. An diesen Abenden gebe es immer ein bestimmtes „Muster“ mit Begrüßung, humorvoller Einstimmung, Themenüberblick, oft Gastreferenten (oder einem Elternteil, das kompetent zu einem Thema sein Wissen einbringt), Vorschlags-, Ideen- und Diskussionsrunden, bis hin zur Ergebnissicherung, abschließenden Vereinbarungen und einem von mehreren gemeinsam vorgetragenen Abschlussgebet. Dieses „Ritual“ sei das Ergebnis eines früheren Qualitätszirkels, in dem man sich zunächst mit einer *Ablaufbeschreibung für Elternabende* befasst hatte, um dann festzustellen, dass die unter „Ablauf“ genannten Schritte sogar den Charakter eines *Rituals* gewannen, so wertvoll waren sie allen Beteiligten (auch den im Qualitätszirkel mitarbeitenden zwei Müttern).

*Ergebnisse der Einflussfaktorenanalyse und Wirkungsportfolio*<sup>327</sup>

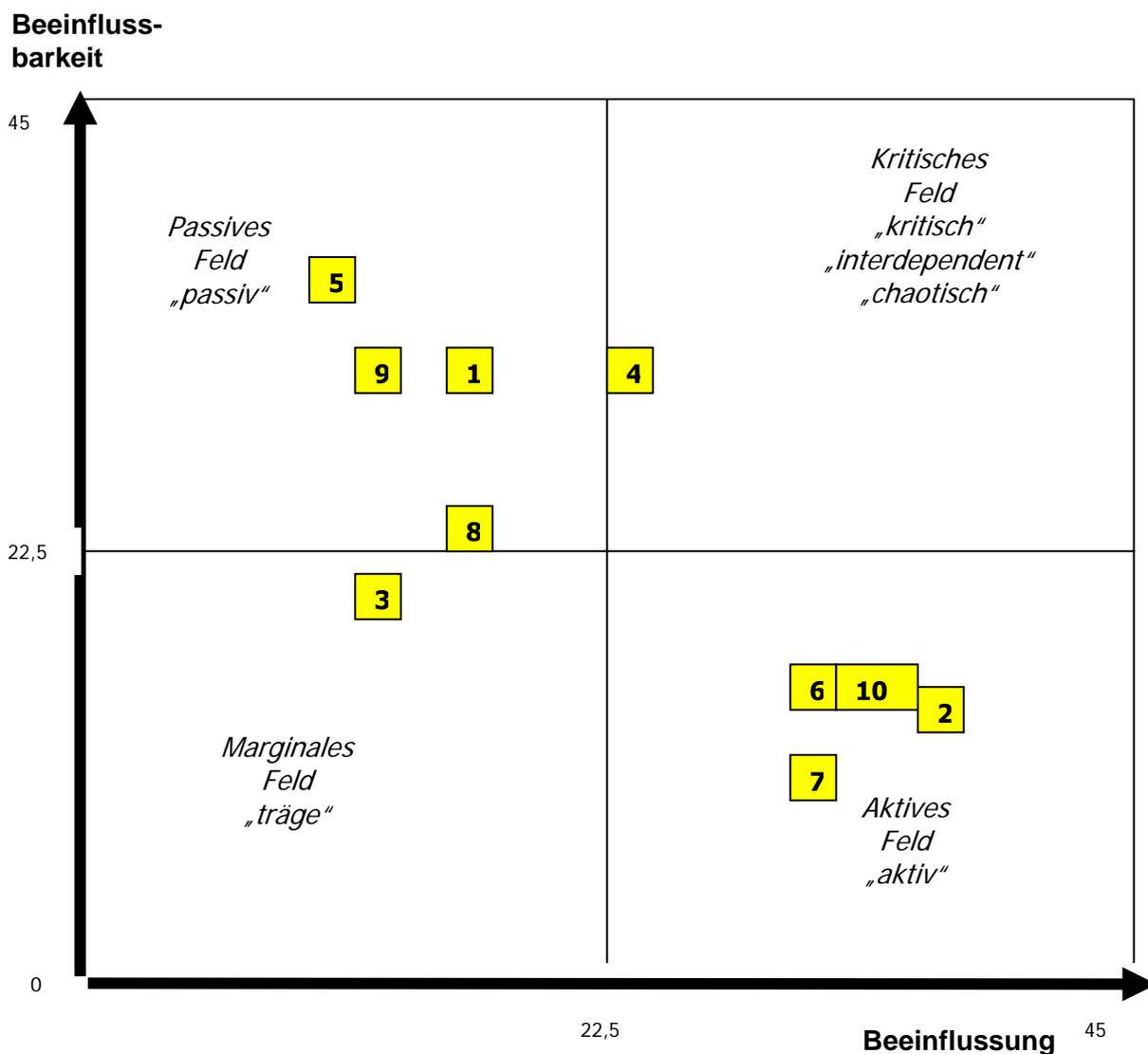
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Σ
1. Leitbild		3	1	5	3	3	1	1	1	1	<b>19</b>
2. Menschen als „Kulturträger“	3		3	5	5	1	5	3	5	3	<b>33</b>
3. Strukturen u. Ressourcen	1	1		1	3	1	1	1	3	3	<b>15</b>
4. Ziele u. Evaluation	3	1	3		3	3	1	3	3	3	<b>23</b>
5. Kooperation und Kommunikation	3	1	1	1		1	1	3	1	1	<b>13</b>
6. Rituale	3	3	3	3	5		1	3	5	3	<b>29</b>
7. Kulturelle Wertprinzipien	5	3	1	5	3	3		3	3	3	<b>29</b>
8. Leitung und Verantwortung	3	1	3	3	3	3	1		1	1	<b>19</b>
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“	3	1	1	1	3	1	1	3		1	<b>15</b>
10. Systemat. Prozessmanagement	3	3	5	3	5	3	1	3	5		<b>31</b>
<b>Σ</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	

<sup>326</sup> Frau H gibt hier eine interessante Definition des Ritualbegriffs; vgl. dazu die defintorischen Annäherungen aus wissenschaftlichen Perspektiven in 8.4.1.

<sup>327</sup> Fragestellung und Legende s. 7.1.1

Die *Werteprinzipien* betonen die erwünschte Vielfalt, das Bemühen um ständige Bereicherung und die professionelle wie menschliche Haltung der Zuwendung und Freundlichkeit im Umgang miteinander. An erster Stelle aber nennt Frau H das Prinzip der *Teilhabe*.

Die Betrachtung der Summen und direkten Interdependenzen im Wirkungsgeflecht von Leitbild, System- und Kulturfaktoren bestätigen die oben von Frau H erläuterten Angaben:



Es sind vor allem die Kulturfaktoren, ergänzt um den Systemfaktor „Prozessmanagement“ (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 31), die großen Einfluss auf die anderen Bereiche haben: Die „Menschen als Kulturträger“ (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 33), die „Rituale“ und die „Werteprinzipien“ (beide: aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 29).

Die vor allem von diesen Faktoren besonders beeinflussten Bereiche sind „Kommunikation und Kooperation“ (passive Spalte/summe unten; Ziffer 33) sowie „Leitbild“, „Ziele und Evaluation“ und „Gewohnheitsmuster“ (alle: passive Spalte/Summe unten; Ziffer 27). Sind diese Bereiche von Frau H durchaus als sehr bedeutsam dargestellt worden, so zeigt sich dennoch, dass sie erst über den Einsatz bei den o.g. stark beeinflussenden, prägenden Faktoren zu erreichen sind. Danach prägen etwa die Werteprinzipien, die Menschen als „Kulturträger“ und die Leitung das Leitbild: Das erscheint völlig schlüssig, denn genau so ist das Leitbild entstanden. Auch nehmen die „aktiven“ Wirkfaktoren in höchstem Maße

Einfluss auf die Gewohnheitsmuster und die Alltagskultur der Kindertagesstätte. Interessant jedoch ist der Befund, dass die „Ziele“ zwar selbst einigermaßen wirksam und prägend sind (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 23), aber doch ganz erheblich von den beteiligten Menschen, der Leitung, dem Leitbild, der Festlegung der Prozesse, und besonders stark von den Werteprinzipien abhängen. Mit anderen Worten: Ziele, die nicht von Werten und vom Leitbild getragen, in Prozesse umgesetzt und von den Menschen unterstützt werden, verfehlen ihre Wirkung.

Der Gesamteindruck bringt zu Tage, dass in der kirchengemeindlichen Kindertagesstätte die *Menschen im Mittelpunkt* stehen und von ihnen die größte Wirkung ausgeht, denn sie gestalten schließlich auch die Rituale, sie stehen mit ihren Haltungen für Werte und sie vereinbaren Regelungen und Routinen des Prozessmanagements. So ergibt auch die Abbildung im Wirkungsportfolio keine wesentlichen zusätzlichen Aufschlüsse. Zusammenfassend lässt sich als Empfehlung für den weiteren Prozess der Qualitäts- und Organisationsentwicklung nur folgern: Wenn es den Menschen als „Kulturträgern“ (weiterhin) gelingt, die Werteprinzipien - der Teilhabe, der Vielfalt und Bereicherung, der Zuwendung, geteilten Zeit und freundlichen Haltung – konkret in definierte Prozessbeschreibungen und sinn- und gemeinschaftsstiftende Rituale umzusetzen, wird sich dies in höchstem Maße begünstigend auch für die anderen, „passiveren“ Faktoren auswirken.

#### 7.1.8 *Die evangelische Schule*

Derzeit berate ich mehrere Fachschulen in diakonischer Trägerschaft in drei verschiedenen Bundesländern; bei einigen ist der Beratungsauftrag bereits beendet. Am Beispiel von zwei, organisatorisch miteinander verbundenen evangelischen Schulen nehme ich selbst – bewusst aus der Perspektive des externen Beraters heraus – die Einschätzung zur Interdependenz von Leitbild, System und Kultur vor. Die Analyse geht auf mehrere Beratungen und Befragungen der Leitungskräfte, aber auch mehrerer Lehrerinnen, Verwaltungsmitarbeiterinnen und (exemplarisch) Studierenden zurück.

##### *Das Leitbild und seine Wirkungen*

Zwar existiert ein Leitbild des Trägers der Fachschulen, nämlich eines größeren Diakonischen Werkes, das auch für die beiden Fachschulen „Gültigkeit“ besitzt. Jedoch fühlen sich die Vertreterinnen der Schulen dadurch nicht ausreichend repräsentiert, und bezweifeln den Stellenwert der meist allgemeinen, diakonischen Leitbildaussagen bzgl. deren Relevanz für den Schulalltag. So ist es nicht typisch für evangelische Schulen, aber auch nicht untypisch, dass die untersuchten Schulen heute noch über kein eigenes Leitbild verfügen. Immerhin arbeitet das Kollegium beider Schulen gemeinsam seit schon zwei Jahren an Eckpunkten für ein eigenes Schul-Leitbild. Dieses soll nicht nur pädagogisch verbindende und für die Lehre handlungsleitende Positionen bestimmen, sondern in hohem Maße partizipativ entstehen und integrativ wirken. Von daher wird es dort gar nicht als nachteilig angesehen, dass ein Leitbild in schriftlicher und verabschiedeter Form noch nicht vorliegt, sondern vielmehr ist es der ernsthaft und engagiert geführte *Leitbild-Prozess*, der im Vordergrund steht. Dazu fanden mehrere Klausurtagungen und Workshops statt, mit dem Ergebnis, dass derzeit eine Fülle wichtiger Kernaussagen gesammelt werden konnten.

*„Diakonie in der evangelischen Schule gewinnt Leben und Gestalt durch verbindliche Ziele und verlässliche Abläufe.“*

*„Die Evaluation zum persönlichen und fachlichen Lernerfolg und zur Zufriedenheit der Schülerinnen mit der evangelischen Schule ist uns Anliegen und Verpflichtung.“*

*„Respekt, Achtung und Wertschätzung kennzeichnen den Umgang der Schülerinnen und Lehrkräfte miteinander und untereinander.“*

*„Die Integration und Begegnung aus der Vielfalt und Verschiedenheit heraus ermöglicht interkulturelles Lernen.“*

Ein Qualitätsmanagement als kohärentes System existiert gleichfalls noch nicht, jedoch eine große Anzahl aussagekräftiger konzeptioneller Zielformulierungen, geregelter Prozesse und ein Evaluationsverfahren, in dem ehemalige Schülerinnen systematisch zu ihrer Zufriedenheit mit dem Schulbesuch befragt werden. Auf dem Weg zu einem QM – *System* wird von Bedeutung sein, dass dieses sich durchgängig vom Leitbild her ableitet und der Konkretisierung der Eckpunkte des Leitbilds dient. Das Leitbild, bzw. die bisher vorliegenden Entwurfsfassungen, beziehen sich entscheidend auf die spezifischen Kulturmerkmale der Schule, u.a. an den bereits genannten Punkten und darüber hinaus auf:

Respekt und Wertschätzung

Integration

Begegnung

Glaubwürdigkeit und Authentizität

Atmosphäre des Lernens und Erkundens

Beabsichtigt ist, im Leitbild sowohl geschichtlich gewachsene und erworbene Kulturmerkmale und pädagogische Haltungen aufzunehmen, als auch mit dem Leitbildprozess selbst kulturprägend und identitäts- und integrationsstiftend zu wirken. Gerade deshalb ist die Erarbeitung des Leitbilds als hochgradig *diskursiver Prozess* angelegt.

*Das QM – System und seine Wirkungen*

Was die Reihenfolge von *Systemprinzipien* der schulischen Qualitätsentwicklung angeht, kommt folgende Prioritätensetzung in Betracht:

- 1) Transparenz
- 2) Lebensqualität der Studierenden
- 3) Wertschätzung
- 4) Kommunikation, Kooperation, Dialog
- 5) Sozialpolitische und diakonische Interessenvertretung

Die Projektüberschrift „Transparenz“ dient dem Herausstellen der besonderen Kulturmerkmale der Schule. Der Aufbau des Qualitätsmanagements bezieht sich in jedem Schritt und bei jedem Thema auf das Systemprinzip der *Transparenz*. Immer wieder wurde die Erfahrung gemacht, dass Transparenz noch „kein Wert an sich“ sei, denn das Offenlegen und „Durchscheinen“-Lassen der Werthaltungen, Ziele und Prozesse förderte auch allerhand „unbeliebte“ Themen zu Tage. Wie selbstverständlich bezogen die verschiedenen Beteiligungsgruppen die Forderung nach mehr Transparenz zuerst stets auf die *anderen* Bereiche und Personen. Was das Ermöglichen von Transparenz mit Blick auf *eigene* Aufgaben und Interventionen anging, war dies für alle wechselnd eine anstrengende Herausforderung, denn regelmäßig wurden im kollegialen Austausch Interventionsmuster und pädagogisches Vorgehen kritisch hinterfragt. Das Schaffen von Transparenz wurde konkret oft als „Kontrolle“ erlebt, und das Arbeiten daran eher als Form von Rechtfertigungen. Allmählich ist eine gemeinsame Überzeugung gewachsen, dass das Kollegium „kollektiv“ an einer neuen, veränderten Haltung zum Umgang mit Feedback, kollegialer Kritik und Verbesserungsvorschlägen gelangen müsse, um dem Anspruch durchgängiger „Transparenz“ allmählich gerecht werden zu können.

Als Merkmale des in den Kinderschuhen befindlichen Qualitätsmanagements, die sich besonders förderlich für die Entwicklung der Qualitätskultur auswirken, können alle fünf oben genannten Prinzipien genannt werden. Denn nach dem Selbstverständnis des Kollegiums geht es ihnen bei der Forderung nach Transparenz, Lebensqualität, Wertschätzung,

Dialog und sozialpolitische Interessenvertretung immer zugleich um deren identitätsstiftende, kulturelle Wirkung nach innen: um einen „Wertekonsens“ insgesamt; um das Schaffen einer „einmaligen Atmosphäre für Lernen und Entwicklung“, an der Studierende beteiligt sind, zum Beispiel bei der Gestaltung der Räumlichkeiten; um „Räume für Begegnung“; um konkrete Maßnahmen, wie das Prinzip Integration „belebt“ wird. Die Bedeutung von *Ritualen* und *ritualisierten Routinen* wurde erkannt und wird laufend als entscheidend diskutiert<sup>328</sup>.

### *Die Qualitätskultur und ihre Wirkungen*

Wesentliche Merkmale der Kultur sind:

#### *Werteprinzipien*

- Respekt, Achtung, Wertschätzung
- Teilhabe der Schülerinnen
- Begegnung

#### *Rituale*

- Morgeneinstimmungen, Andachten, Meditationen des täglichen Schulbeginns
- Atmosphärisch angenehme Essenszeiten
- Aufnahme- und Verabschiedungsritual bei Schulbeginn und –ende
- „Der Mittwochabend“ als für Schülerinnen und Lehrerinnen verbindlicher Termin (18 bis 20 Uhr), der wechselnd kreativ gestaltet wird (Texte, Theater, Musik, Tanz usw.)
- Zeugnisübergabe in festlichem Rahmen
- Struktur der Sitzungen und Besprechungen
- „Unterrichtsrituale“, z.B. festgelegte, wiederkehrende Feedbackübungen
- „Das Freitagforum“, eine sozialpolitische Diskussionsrunde (Teilnahme freiwillig)
- Sich Zeit für Vordringliches nehmen – gemeinsame Zeit teilen

#### *Verkörperungen, Leitfiguren*

- Stellvertretender Schulleiter
- Schulleiterin
- Johann Hinrich Pestalozzi

#### *Symbole*

- Christliche Geschichten, bei Theaterübungen auf zeitgemäße Themen angewendet
- Kapelle, Ruheraum und Gemeinschaftsräume, die Licht durchflutet sind
- Speisesaal und Cafeteria, die zur Begegnung einladend gestaltet sind
- Bilder in Gängen und Räumen, deren Auswahl mit den jeweiligen Studierenden gemeinsam erfolgt und ab und zu erneuert wird
- Raum für Experimente und Kreativität

#### *Gewohnheitsmuster*

- Freundliche, ermunternde Begrüßungen
- Ernsthaftes, kritisch würdigendes Feedback

---

<sup>328</sup> vgl. 8.4

- „Lernen findet für alle ständig statt“

Es gibt eine *Fülle von Ritualen*; die Liste ist nicht vollständig. Wenn es um Fragen des Leitbildes und der Kultur der Schulen geht, scheint das Schaffen geeigneter Rituale ein gemeinsames Kernstück der Anstrengungen zu sein, um das alle Beteiligten bemüht sind. Dem Außenstehenden stellt sich sogar in gewisser Weise die Frage, ob hier nicht bereits zu viel ritualisiert ist, oder doch ein höheres Maß an Spontaneität und Situativität manchmal mehr „Lebendigkeit“ und Natürlichkeit nach sich zöge. Die Lehrerinnen wollen im QM – System konzeptionelle Ziele, vor allem aber Prozesse und Routinen verstärkt beschreiben und definieren, sie lehnen dabei jedoch „formalisierte, bürokratische Regelungen“ ab, sondern halten mehr davon, wenn *Routinen zu Ritualen* werden: Ein interessanter Anspruch.

Bei den Angaben zu den *Symbolen* fällt gleichfalls der Ideenreichtum auf, vor allem aber, was alles dort unter „Symbolen“ verstanden wird. So glauben die Beteiligten mehrheitlich, dass die Umsetzung christlicher Geschichten als Theaterstücke „symbolischen Charakter“ – für den jeweiligen thematischen Kern der Bibelgeschichte – habe. Bemerkenswert ist weiter, dass im Grunde jede dort vorfindliche räumliche Gegebenheit „symbolisch“ ist, das heißt: als Ausdruck und konkrete, sächliche Umsetzung der Werteprinzipien und pädagogischen Haltung betrachtet und genutzt wird.

Schließlich fällt bei den *Alltags- und Gewohnheitsmustern* auf, dass sie sich zum einen auf den Wunsch nach *Aufrichtigkeit und Wertschätzung in den Begegnungen* beziehen, also wiederum Ausdruck bzw. gelebte Praxis der dahinter liegenden Prinzipien „Begegnung“, „Integration“ und „Wertschätzung“ sind. Der weiter genannte Punkt: „Lernen findet für alle ständig statt“, durchzieht Klima und Atmosphäre der Schulen gleichfalls als eine Art „Alltagsprinzip“. Es besagt, dass sich nicht allein die Studierenden hier als „Schülerinnen“ erleben und verstehen, sondern ebenso die Lehrenden laufend zum Ausdruck bringen, dass sie lebenslang Lernende sind.

Das Ranking zu den *Werteprinzipien* ergibt das interessante Bild, dass hier die als Kernstücke des zu entwickelnden Leitbildes genannten Punkte identisch wieder auftauchen:

- 1) Respekt und Wertschätzung
- 2) Integration
- 3) Begegnung
- 4) Glaubwürdigkeit und Authentizität
- 5) Atmosphäre des Lernens und der Erkundung

Diese Werteprinzipien wirken sich selbstredend äußerst positiv auf den weiteren QM – Prozess aus, indem sie vor allem bei der Entschlüsselung und Erkundung der bevorstehenden „Kundinnen-, Schülerinnen- und Angehörigenpfade“ den *Dialog* in hohem Maße ermöglichen. Weil also die Wirkung in positiver Hinsicht so augenfällig gegeben ist, sei es mir gestattet, doch auf einige potenzielle „Tücken“ und „Fallstricke“ hinzuweisen, die sich aus der deutlichen, einseitigen Betonung der *personalen Werthaltungen und Kompetenzen* ergeben: Dort wo in so hohem Maße die Prägung eines QM – Prozesses von den Personen, personalen Haltungen und Kompetenzen bestimmt war, ist oft die – vermeintlich „spröde“ – Versachlichung bei Aushandlungsprozessen, Ziel- und Prozessformulierungen schlecht gelungen. Aus den Erfahrungen als externer Berater der dargestellten Schulen nährt sich meine Befürchtung, dass die hier höchst engagierten Beteiligten manchmal Gefahr laufen, *sich in endlosen Verständigungsschleifen zu verlieren*. Immerhin ist mir trotz dieses kritischen Einwandes wichtig zu betonen, dass in Haltung und Vorgehen das Kollegium dieser evangelischen Schulen weitgehend vorbildlich agiert. Gerade, was das Vorzeichen der „Kundenorientierung“ im Qualitätsmanagement angeht (hier: Schülerinnen-Orientierung), ist damit zu

rechnen, dass angesichts einer derart bewusst und aufgeschlossen mit „Kulturfragen“ umgehenden Organisation die *Lebensqualität im Geschehen dieser Schulen immer von Neuem „atmen“ wird*, denn für „Frischluftezufuhr“ ist laufend gesorgt, durch die Haltungen, Ideen, Lernerfahrungen, Experimente und alle weiteren, bereits genannten Einflüsse, vor allem aber durch das mit Alltag und Leben gefüllte Prinzip der Begegnung.

*Ergebnisse der Einflussfaktorenanalyse<sup>329</sup>*

Die meist deutlich in zahlenmäßige Extremwerte gehenden Summen verweisen auf den Umstand, dass sich hier rasch in eindeutig stark beeinflussende und eindeutig stark beeinflusste Faktoren unterscheiden lässt. Nur wenige Faktoren sind hochgradig interdependent.

Die Spitzenwerte bei den am stärksten wirksamen Faktoren finden sich nicht überraschend beim „Leitbild“ (aktive Zeile/ Summe rechts; Ziffer 35) und den „Werteprinzipien“ (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 37). Zudem sind dies auch Faktoren, die nahezu überhaupt nicht (Werte) bzw. nur geringfügig (Leitbild) von den anderen Items beeindruckt und abhängig sind. Schlüssig zeigt sich hier wie weiter oben, dass ja die genannten Werteprinzipien den Kern des Leitbilds ausmachen bzw. ausmachen werden.

Es zeigt sich aber auch als bemerkenswertes Ergebnis, dass gleich weitere fünf Items als stark einflussreich einzuschätzen sind, nämlich der Kulturfaktor „Menschen als Kulturträger“ (aktive Zeile/Summe rechts; Ziffer 27) und sämtliche Systemfaktoren, also „Ziele und Evaluation“, „Strukturen und Ressourcen“, „Leitung und Verantwortung“ sowie „Prozessmanagement“. Sie sind jedoch alle – mit Ausnahme des Prozessmanagements – interdependent in der (aktiven) Beeinflussung und der (passiven) Beeinflussbarkeit.

Die für die Schulen so wichtigen Faktoren der „Rituale“ (passive Spalte/Summe unten; Ziffer 33), „Gewohnheitsmuster“ (passive Spalte/Summe unten; Ziffer 33) und „Kommunikation

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Σ
1. Leitbild		5	3	5	5	5	1	5	3	3	<b>35</b>
2. Menschen als „Kulturträger“	3		3	3	3	5	1	3	5	1	<b>27</b>
3. Strukturen u. Ressourcen	3	3		3	3	3	1	3	3	3	<b>25</b>
4. Ziele u. Evaluation	1	3	5		5	5	1	5	3	3	<b>31</b>
5. Kooperation und Kommunikation	3	1	1	3		3	1	3	3	1	<b>19</b>
6. Rituale	1	3	1	1	3		1	1	5	3	<b>19</b>
7. Kulturelle Werteprinzipien	5	3	3	5	5	5		3	5	3	<b>37</b>
8. Leitung und Verantwortung	3	3	3	3	3	3	1		3	3	<b>25</b>
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“	1	1	0	1	3	1	1	1		1	<b>10</b>
10. Systemat. Prozessmanagement	1	3	5	5	5	3	1	3	3		<b>29</b>
<b>Σ</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	

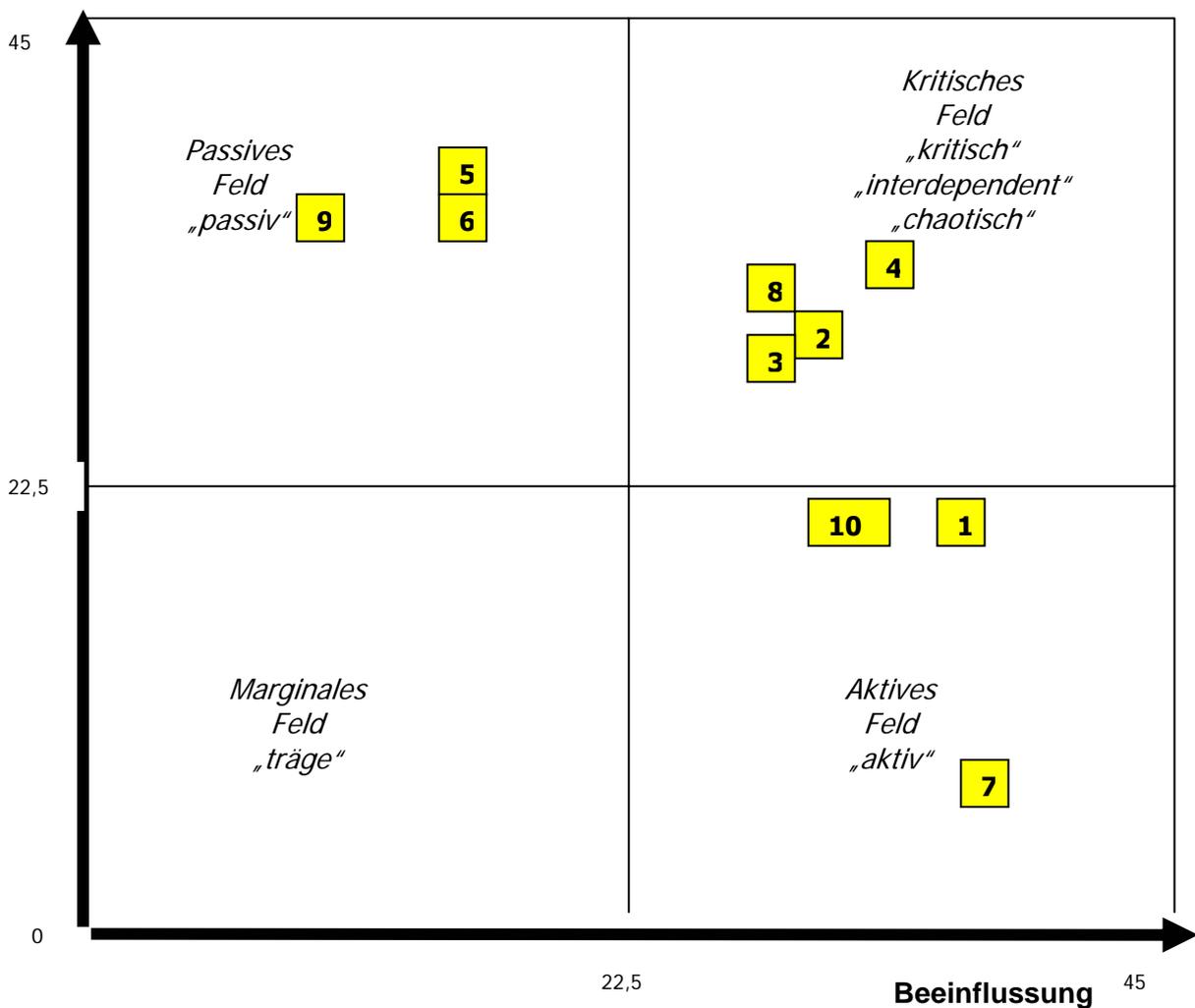
<sup>329</sup> Fragestellung und Legende s. 7.1.1

und Kooperation“ (passive Spalte/Summe unten; Ziffer 35) sind allesamt direkt und in hohem Maße abhängig von vielen anderen, aktiv wirksameren Einflüssen. Dies spricht nicht gegen ihre große Bedeutung für System und Kultur in diesen Schulen. Es verweist aber direkt auf die Notwendigkeit, andere Einflussbereiche zu „bedienen“ und „an anderen Fäden zu ziehen“, will man diese Bereiche wesentlich mit beeinflussen. Im Bild des organisationalen „Mobiles“ - in dem erst der „Tipping Point“ zu finden ist, um andere Bereiche in gewünschter Weise mit zu bewegen – hieße das hier am Beispiel der für diese Schulen so wertvollen Rituale, dass sich diese am direktesten und effektivsten von den Leitbildaussagen, den Werteprinzipien, den Menschen als Kulturträger und den Zielen her ableiten lassen.

Zum oben gezeichneten Bild einer sehr an „Leben und Lernen“ und „Lebendigkeit“ interessierten Organisation passt auch das Ergebnis, dass „Leitung und Verantwortungsstruktur“ sozusagen mitten im Geschehen steht, sowohl in der Beeinflussung als auch in Abhängigkeiten sehr wirksam. Es ist damit eine Situation bestätigt, die ich als externer Berater gleichfalls wahrnehmen konnte: Die Schulleiterin nimmt zwar ihre Führungsrolle an und

*Wirkungsportfolio*<sup>330</sup>

### Beeinflussbarkeit



<sup>330</sup> Legende s. 7.1.1

die Führungsaufgaben wahr, ist zugleich aber auch selbst nur „ein Teil in System und Kultur“ der Organisation Schule. Sie ist mehr als „prima inter pares“ selbst hochgradig von sämtlichen anderen Wirkungsfaktoren abhängig (mit Ausnahme der Alltagsmuster). Das zeigt auf ein nicht „über“ den Verhältnissen stehendes Leitungsverständnis, das hochgradig interaktiv, kommunikativ und aushandlungsorientiert ist. Vermutlich kann Schulleitung heute auch gar nicht mehr anders funktionieren, und schon gar nicht, wenn man sich zuvor auch noch auf solche Prinzipien und Orientierungen verpflichtet hat wie in diesem Fall („Begegnung“, „Transparenz“ usw.).

In der Summe und als Gesamtfazit lässt sich zum Entwicklungsprozess der beiden evangelischen Schulen sagen, dass sie mit ihrem Schwerpunkt der *Leitbildentwicklung* und dem Fokus bei den Werten und praktischen Prozessregelungen nach dieser Gesamtschau auf dem richtigen Weg sind, um damit indirekt auch die anderen Einflussfaktoren zu erreichen und zu bewegen. Was für viele andere Einrichtungen längst nicht mehr gilt - nämlich die Empfehlung, einen Entwicklungsprozess mit der Erarbeitung des Leitbildes zu beginnen<sup>331</sup> – ist hier der genau richtige Punkt („Tipping Point“ im Organisationsmobile), um anzusetzen. Über die herausragende Bedeutung der kulturellen *Werteprinzipien* braucht angesichts des Schaubildes kaum noch etwas gesagt werden. Ganz der Hofstedschen Vorstellung des „kulturellen Zwiebelbildes“ folgend, bilden sie in diesen Schulen das Innerste, von dem aus ein maximaler Einfluss auf die anderen Kultur- und Systemmerkmale zu erreichen ist, zudem von ihnen die höchste integrative Kraft ausgeht, was alle in den Schulen Beteiligten angeht. Interessant immerhin ist hier die Erkenntnis, dass zeitgleich und ebenfalls mit sehr hoher Priorität das *Systematische Prozessmanagement* als in hohem Maße einflussreicher Faktor eingeschätzt wird. Dies spiegelt in gewisser Weise die „praktische“ und umsetzungsbezogene Seite wieder, während Leitbild und Werte das Fundament der Entwicklung bilden.

### 7.1.9 Das evangelische Krankenhaus

Frau J ist Mitglied der Geschäftsführung und Qualitätsmanagement-Beauftragte eines traditionsreichen evangelischen Krankenhauses mit mehreren Angebotsbereichen, die sich historisch bedarfsgerecht weiterentwickelt haben. Im Zeitrahmen eines Kurzinterviews können nur einige der Themenbereiche zur Untersuchungsfragestellung angesprochen werden, die dennoch zu interessanten Befunden führen, gerade mit Blick auf den Stellenwert und die Umsetzung des Leitbildes.

#### *Das Leitbild und seine Wirkungen*

„Wir verstehen unser Krankenhaus als öffentliche Einrichtung in dieser Stadt“, lautet eine der nur vier knappen Leitbildaussagen. Die Umsetzung dieser recht banalen Aussage zum Selbstverständnis geschieht jedoch in bemerkenswerter Weise „durch das Einbeziehen der Öffentlichkeit in das Suchen und Finden von Ressourcen und in die Weiterentwicklung der Klinikbereiche“. Möglichst viele Anbieter des umliegenden Gesundheitswesens, niedergelassene Ärztinnen, Pflegedienste, Beratungsstellen etc., sind daran beteiligt. In vielfältiger Weise sollen die Kooperationen gepflegt werden, durch gemeinsame Raumnutzung, gemeinsame Fortbildungsteilnahme, durch Austausch über neue Patientinnengruppen und –bedarfe. Mit dem *Anspruch umfassender Vernetzung* geht es – so Frau J – um das „Weitertragen des Leitbilds zu den Kooperationspartnern“. Die Erwartungen der Partner zu kennen und zu berücksichtigen, ist eine unverzichtbare Voraussetzung für die eigene Entwicklung. *So hat der Anspruch des Leitbildes und seine Konkretisierung zu einer wirklichen Öffnung nach außen*

---

<sup>331</sup> s. 7.3.7

*und einer deutlich erhöhten Dichte in Bezug auf Austausch, Information und Kooperation mit externen Partnern geführt.* Nach innen spielt die starke Betonung der Öffentlichkeits- und Pressearbeit gleichwohl auch eine große Rolle, bedeutet doch die „gute Darstellung“ des Krankenhauses in einem „überprüfbareren Prospekt“, dass sich die Mitarbeiterinnen in hohem Maße mit der Präsentation nach außen identifizieren, einen gewissen Stolz daraus beziehen und die Zusammenhänge der Gesamtorganisation über den eigenen Arbeitsbereich hinaus besser verstehen können. So hat die Leitbildaussage „Krankenhaus als öffentliche Einrichtung in unserer Stadt“ in keiner Weise nur plakativen Charakter, sondern bezieht in ernsthafter, konkreter Weise externe Partner und interne Mitarbeiterinnen in die Gestaltung und Entwicklung der Klinikbereiche ein. Eine möglichst überzeugende und ansprechende Darstellung in Presse und Öffentlichkeit misst sich am Grundsatz der Pressearbeit, dass alle dargestellten Leistungen im Sinne von Ergebnisqualität überprüfbar sein müssen.

#### *Das QM – System und seine Wirkungen*

Frau J bringt Systemprinzipien des Qualitätsmanagements in ihrem Krankenhaus in die Rangfolge:

- 1) Ziel- und Ergebnisorientierung
- 2) „Kunden“-Gerechtigkeit
- 3) Ständige Verbesserung
- 4) Transparenz
- 5) Verlässlichkeit

#### *Die Qualitätskultur und ihre Wirkungen*

Zur Qualitätskultur im evangelischen Krankenhaus weist Frau J darauf hin, dass „Respekt eine Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit“ sei. Denn mit dem Respekt bezüglich der Unterschiedlichkeit aller Beteiligten gehe die Kompetenz der Selbstreflexivität einher, so dass man selbst heftige Auseinandersetzungen und konflikthafte Gespräche respektvoll beenden und sich weiter „in die Augen sehen“ könne. Für die hier geltenden kulturellen Wertepinzipien legt sie als Reihenfolge fest:

- 1) Respekt – Fairness – Gerechtigkeit
- 2) Eigenverantwortung / Kompetenz in eigener Sache
- 3) Entfaltung der Persönlichkeit
- 4) Verständigung
- 5) Integration

#### *Ergebnisse der Einflussfaktorenanalyse<sup>332</sup>*

Die Ergebnisse der Einflussfaktorenanalyse sind derartig signifikant in der Aussagekraft, dass hier nur wenig zu erläutern ist. Die Faktoren „Ziele und Evaluation“, „Strukturen und Ressourcen“, „Kooperation und Kommunikation“ und „Leitbild“ sind im evangelischen Krankenhaus insofern äußerst wichtige Bereiche, als sie im höchsten Maße von der Summe der anderen Faktoren bewirkt werden. Da ausdrücklich nach einer Ist-Stands-Analyse gefragt war, heißt dies im erfreulichen Ergebnis, dass diese Wirkungen tatsächlich im positi-

---

<sup>332</sup> Fragestellung und Legende s. 7.1.1

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	$\Sigma$
1. Leitbild		1	1	3	1	3	3	0	0	3	<b>15</b>
2. Menschen als „Kulturträger“	3		5	3	3	3	3	5	1	3	<b>29</b>
3. Strukturen u. Ressourcen	1	1		5	3	1	1	3	0	5	<b>20</b>
4. Ziele u. Evaluation	0	3	5		3	0	1	3	0	3	<b>18</b>
5. Kooperation und Kommunikation	1	1	5	3		1	1	3	3	3	<b>21</b>
6. Rituale	1	1	1	1	1		1	1	3	1	<b>11</b>
7. Kulturelle Werteprinzipien	5	3	1	3	5	3		3	3	1	<b>27</b>
8. Leitung und Verantwortung	5	5	5	5	5	1	1		1	1	<b>29</b>
9. Gewohnheitsmuster/ „Alltagskultur“	3	3	3	1	1	1	1	1		1	<b>15</b>
10. Systemat. Prozessmanagement	5	3	5	5	5	1	1	3	1		<b>29</b>
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	

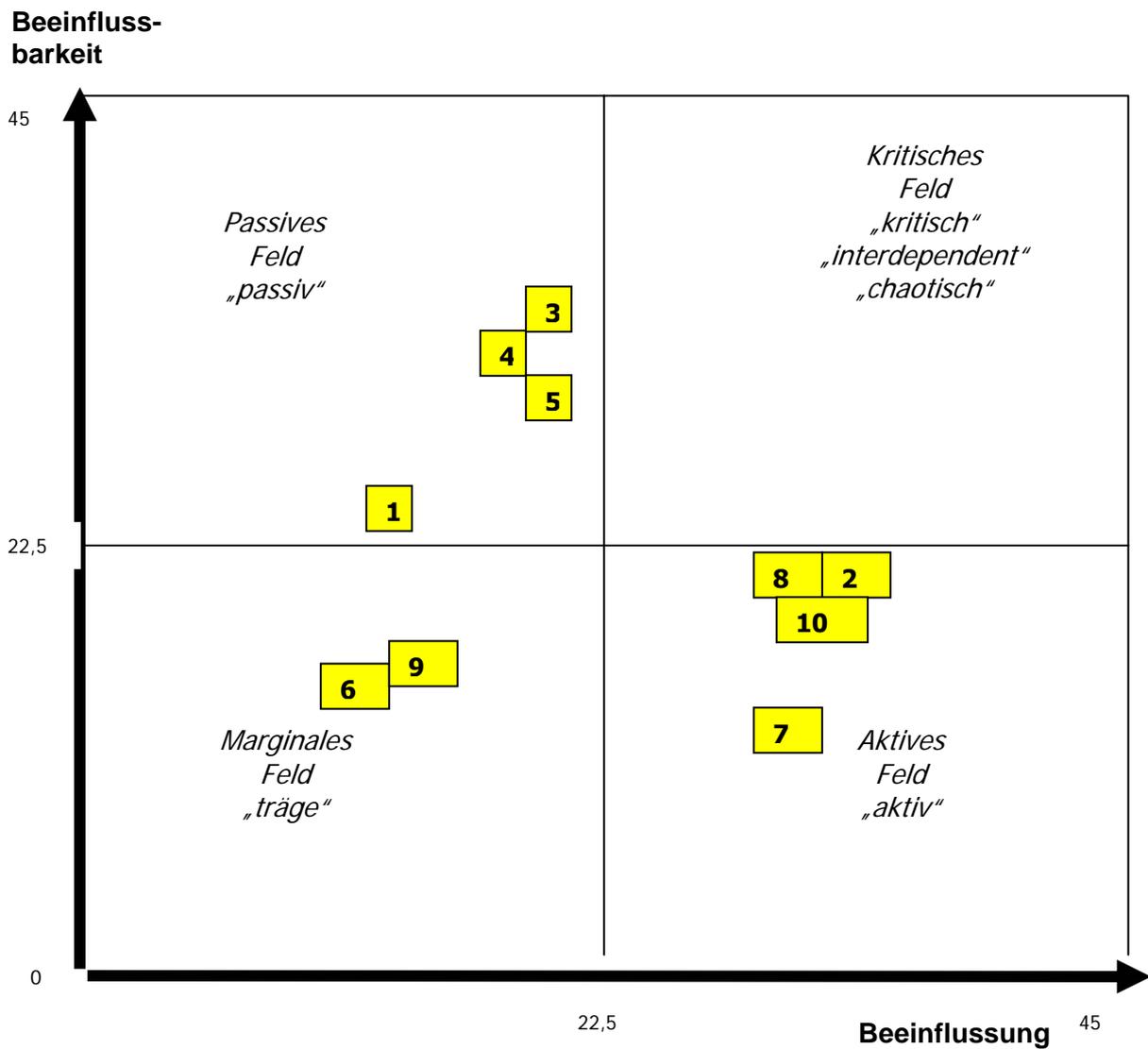
ven Sinne stattfinden. Das bedeutet auch, dass die geringere, aktive Wirkungs- und Gestaltungskraft dieser Faktoren in keiner Weise von Nachteil für die Organisation ist, denn sie kommen ja eben dadurch zur Geltung, dass sie von anderen verlässlich bewirkt werden. Auch der erkennbar sehr hohe Stellenwert der Faktoren „Menschen“, „Prozessmanagement“, „Leitung und Verantwortung“ sowie „Kulturelle Werteprinzipien“ - als größte Aktivposten und als die direkten „Hebel“ höchstmöglicher Einflussnahme im Krankenhaus – ist auf den ersten Blick erkennbar. Menschen als Kulturträger, zuvorderst Leitungskräfte, stehen für kulturelle Werteprinzipien und setzen diese in systematisches Prozessmanagement um: So gelingt das Qualitätsmanagement (Ziele, Strukturen, Kooperation etc.). Es sind die Faktoren „Menschen, Werte, Prozesse“, die als Voraussetzung für Qualität im evangelischen Krankenhaus stehen. Hinzu kommen die Leitungs- und Verantwortungsstrukturen, die jedoch ihrerseits in hohem Maße interdependent zu anderen Faktoren sind.

Frau J weist im Interview darauf hin, dass im Krankenhaus und bei ihr persönlich ein gewisses Unbehagen bezüglich der Tatsache herrsche, in wie hohem Maße die Qualität der Leistungen letztlich doch von den beteiligten Menschen – und weniger von Systemfaktoren – abhängen. Wünschenswert wäre ein Zustand, in dem das QM – System deutlicher personenunabhängig das Qualitätsniveau gewährleiste. Zu dieser oft geäußerten Hoffnung und Erwartung an ein QM – System ist nach der Auswertung sämtlicher Interviews definitiv festzustellen, dass dies im Kern Wunschdenken bleiben wird. Denn in jeder untersuchten sozialen Organisation spielt der Faktor „Mensch als Kulturträger“ eine entscheidende Rolle, so dass QM – Systeme wohl dazu beitragen können, einen zu hohen Grad an „Menschelheit“ in Organisationen einzudämmen, jedoch nichts an der Tatsache ändern, dass der Mensch in sozialen Dienstleistungen für und mit Menschen stets ein zentraler Wirkfaktor ist: Der einzelne Mensch ist in der sozialen Arbeit eben nicht ohne Weiteres zu ersetzen. Das bindet und kostet oft viel Energie, wenn inkompetente Personen wichtige Stellen be-

setzen und blockieren, zeigt aber auch auf die hervorragende Bedeutung systematischen Personal- und Kompetenzmanagements.

Das eigentlich Erstaunliche am Ergebnis der Einflussfaktorenanalyse ist, dass zwei der Items in diesem Krankenhaus anscheinend eine gänzlich nachrangige Rolle spielen: Die „Gewohnheits- und Alltagsmuster“ und die „Rituale“ sind kaum der Beachtung wert. Sie bewirken wenig, und werden kaum durch die anderen Faktoren beeinflusst. Sie geschehen eher „wie nebenher“ bzw. „als Nebeneffekte“ in der Folge der anderen Wirkfaktoren.

*Wirkungsportfolio<sup>333</sup>*



<sup>333</sup> Legende s. 7.1.1

## 7.2 Ein Workshop diakonischer Jugendhilfe als Indikator für die Nutzbarkeit praktischer Kulturforschung in der Diakonie

---

Am 2. Dezember 2004 fand im Diakonischen Werk Württemberg eine „Qualitätskonferenz“ zum Thema „Qualität und Kultur in der diakonischen Jugendhilfe“ statt, bei der ich einziger Referent war und einige methodische „Kulturübungen“ mit den Anwesenden durchführte<sup>334</sup>. Die Erfahrungen dieses Workshops von Qualitätsmanagement-Beauftragten und einigen Führungskräften sind deshalb so beachtlich, weil hier am Beispiel von gleich vier Jugendhilfeeinrichtungen im ersten Schritt deren Kulturmerkmale erfragt wurden, und in einem zweiten Schritt die Einwirkung des QM – Systems auf die Kulturentwicklung zu reflektieren war. Für alle Anwesenden – und das ist der erfreuliche Befund – nahmen diese Jugendhilfeeinrichtungen durch die Kennzeichnung ihrer je typischen Kulturmerkmale „spürbar Gestalt“ an: Übereinstimmend wurde geäußert, dass man einen gemeinsamen, fast „bildhaften“ Eindruck von den Einrichtungen gewonnen habe, - in deren spezifischen Eigenart, zudem unterstützt durch die deutlich sichtbar gewordene Unterschiedlichkeit der kulturellen Verfassung dieser Organisationen. Ähnlich wie bei den Einzelinterviews gab ich nur einzelne „Kultur-Items“ vor, und ließ diesmal vom Äußeren zum Inneren des Hofstedschen Zwiebelbildes vorgehen, von den Alltagsmustern, über Symbole, Verkörperungen, Rituale zu den Werteprinzipien.

- *Organisation 1*

Bestimmende *Alltagsmuster* sind:

- Erwachsene und Kinder klopfen an.
- Am Telefon meldet man sich mit dem Namen.
- Kinder kommen zu Wort.
- Kinder haben einen Schlüssel.
- Man begrüßt und grüßt sich.

Als *Symbole* wurden nur die Trikots für die „Heim“-Fußballmannschaft genannt.

Kulturelle *Verkörperungen* seien:

- Janusz Korczak
- der Einrichtungsleiter

Als *Rituale* wurden bezeichnet:

- Anti-Gewalt-Gremium
- Heimbeirat
- Jugendgericht

Die wichtigsten *Werte* sind:

- Kinder sind Partner (gleichberechtigt).
- Bewährte Grenzen werden respektiert.
- Integration von „Heim“ und Gesellschaft.
- Mit den Stärken der Kinder arbeiten.

---

<sup>334</sup> Diakonisches Werk Württemberg 2004

Zur Einwirkung des QM – Systems auf Kulturentwicklung wurde ausgeführt, dass dadurch

- Werte durchgängig vermittelt werden können,
- die Entscheidungsstrukturen konsequent Kinder, Jugendliche und Erwachsene berücksichtigen,
- das Leitbild in Mitarbeiter-Einstellungsgesprächen thematisiert werden soll,
- neue pädagogische Methoden von Kindern, Mitarbeiterinnen und Leitung gemeinsam bestimmt werden.
- Persönlichkeiten seien in diesem System nicht ersetzbar.

Alle Befunde, die durch kollegiale Beratung und Interviews von mehreren Kolleginnen zu Tage gefördert wurden, die mit dem Einrichtungsleiter sprachen, ohne dessen Einrichtung jedoch zu kennen, sind sehr aufschlussreich. Das Wertesystem orientiert sich konsequent an der Pädagogik von Janusz Korczak, dem polnisch-jüdischen Arzt und Jugendhilfeleiter. Ein partnerschaftlicher Umgang mit Kindern, bei Wahrung bestimmter Grenzen, und das Arbeiten mit den Stärken der Kinder sind grundlegender Wertebezug. Das zeigt sich auch an der ritualisierten Umsetzung dieser wertebewussten Haltung durch Gremien, die auf Beteiligung und Gerechtigkeit zielen, das Anti-Gewalt-Gremium, den Heimbeirat und ein „Jugendgericht“. Was die „Verkörperungen“ der Organisationskultur angeht, findet sich eine ähnliche Aussage wie bei mehreren der vorstehend zusammengefassten Einzelinterviews. Besonders „Kultur prägend“ sind aktuell der Leiter, aber auch andere Pädagoginnen. Der größere, höhere Bezugsrahmen ist durch die Person verkörpert, auf deren Pädagogik das Einrichtungskonzept basiert, nämlich Korczak. Hier zeigt sich, dass es die Ausstrahlung der Personen ist, die kulturell den Alltag in der Einrichtung besonders stark prägt; und nicht allein deren Ausstrahlung, sondern darüber hinaus, für welche Werte und Konzepte sie als Personen mit Überzeugungskraft eintreten.

- *Organisation 2*

Ganz anders der Ist-Zustand der zweiten Jugendhilfeeinrichtung:

Als *Alltagsmuster* werden genannt:

- „Jammern“
- Entscheidungen werden den Mitarbeiterinnen schriftlich mitgeteilt.

Als *Verkörperung* der Organisationskultur gilt der

- neue Einrichtungsleiter, mit dessen Amtsantritt ein „Kulturwechsel“ stattgefunden habe.

Typische *Rituale* sind:

- Terminvereinbarung mit der Leitung über deren Sekretariat
- Weihnachtsfeier
- Vorbild sein, Kultur leben

Bei *Werten* wurde gesagt:

- Christliches, diakonisches Profil nach außen darstellen
- Vereinheitlichung
- Transparenz nach außen
- Wirtschaftlichkeit

Zur Einwirkung des QM – Systems auf die Kulturentwicklung in der Einrichtung hieß es:

- Qualitätsmanagement wirkt in Teilbereichen und
- wirkt z.B. positiv als Anstoß zum Benchmarking mit anderen Häusern.
- Die QM – Beauftragte ist mit Ressourcen auszustatten und muss sich „nach außen vernetzen“.

Der Geist des Hauses wurde mit den Attributen „konservativ, streng, unsicher, problemorientiert, beklagend, hierarchisch, bockig, gespalten, funktional, distanziert“ beschrieben. Als frischen Wind bräuchte diese Einrichtung mehr „positive Nischen“. Kompetenzen engagierter Mitarbeiterinnen könnten intern dadurch stärker in den Blick- und Mittelpunkt gestellt werden, dass diese von außen gewürdigt werden (z.B. im Rahmen von Benchmarking-Projekten mit Beteiligung anderer Träger), wo dies von der internen Leitung versäumt wird. Von Workshop-Teilnehmerinnen wurde den Mitarbeiterinnen die „Einrichtung einer Klagemauer“ empfohlen.

Welch „trüber, grauer“ Geist in dieser Einrichtung tatsächlich herrscht, spätestens seit dem Dienstantritt des neuen Leiters, war für alle anwesenden Jugendhilfe-Expertinnen greifbar und spürbar. Die Summe der aufgeführten, erschreckend zu bilanzierenden Attribute für „Klima“, „Stimmung“ und „Geist“ in dieser Einrichtung lassen sich in einleuchtender Weise aufteilen in erstens die Attribute, die – von der Leitung mit befördert – die Kultur prägen, indem sie in konservativer, autoritärer, strenger, hierarchischer, funktionaler, distanzierter Weise für ein hohes Maß an sozialer Kälte in der Organisation sorgen, und zweitens diejenigen Attribute, die die Reaktionen der breiten Mitarbeiterschaft widerspiegeln, welche sich „bockig“, beklagend, gespalten, unsicher und problem- statt lösungsorientiert zeigt und verhält. Die Empfehlung der kollegialen Beratung bestand darin, die offensichtliche Außenorientierung der Leitung - und deren bekannten Versuch, die Einrichtung nach außen in ein möglichst gutes Licht zu rücken, egal was davon nach innen stimmt – strategisch insofern zu nutzen, als über vernetzte QM – Prozesse und Projekte wie einen einrichtungsübergreifenden Qualitätsvergleich (Benchmarking) frischer Wind in Form vielfältiger externer Impulse bei gleichzeitiger Öffentlichkeitsarbeit - im Sinne der Leitung - möglich werde. Immerhin sind bereits die zu den Kulturmerkmalen angegebenen Einzelaussagen kritisch zu würdigen: So steht auch hier der Leiter als „Verkörperung“ für die Kultur, eben nur in offenbar sehr destruktiver Weise. Auch das „Ritual“, das darin besteht, dass Terminvereinbarungen mit dem Chef über den Schreibtisch der Sekretärin gehen anstelle direkter Kontaktaufnahme, zeigt die Verbitterung von leitenden Mitarbeiterinnen, - in traditionell eher mit flacher Hierarchie geführter Jugendhilfe - keine als solche wahrgenommene Wertschätzung von Seiten der Leitung zu erfahren. Interessant ist der Hinweis darauf, dass keiner der unter „Werte“ genannten Punkte wirklich einen kulturellen Wert nach der Logik dieser Untersuchung bezeichnet, sondern lediglich die Haltung der Leitung zum Ausdruck kommt, in erster Linie „nach außen irgendwie gut da zu stehen“<sup>335</sup>.

„Vereinheitlichung“ ist kein Wert an sich, sondern wäre – wenn überhaupt - ein strategisches Ziel. Ebenso, wenngleich hier die Auffassungen manchmal auseinander gehen, stellt „Transparenz“ noch keinen kulturellen Wert dar, sondern ist von mir bewusst als ein „Systemprinzip“ genannt worden<sup>336</sup>. Denn Transparenz könnte auch nur Kontroll- und Durchgriffsmöglichkeit meinen. Es verweist schlicht auf die Frage, ob das System transparent ist oder nicht, und ist deshalb ein Systemprinzip, korrespondiert aber noch lange nicht zwangsläufig mit der Frage nach den Kulturmerkmalen. „Wirtschaftlichkeit“ schließlich ist gleichfalls ein strategisches Ziel, ebenso wie Finanzmanagement lediglich ein wichtiges Instrument der Organisationsführung darstellt, aber im engeren Sinn keinesfalls ein Kulturelement. „Christliches, diakonisches Profil nach außen darstellen“, ist keines-

---

<sup>335</sup> vgl. zur Bedeutung dieser Feststellung die Ausführungen in 9.3.2

<sup>336</sup> s. Kapitel 5.2

falls ein kulturelles Werteprinzip: Es ist wiederum im strategischen Bereich und bei den Organisationszielen anzusiedeln. Ein solches Ziel – wenn wir erst einmal den Befund der verheerend negativen Bewertung der Organisationskultur durch die leitende Angestellte der Einrichtung außer Acht lassen – kann durchaus berechtigt und völlig legitim sein. Nur hier wird es in seiner direkten Relation zur gleichzeitigen Missachtung der organisationsinternen Wertschätzung formuliert und muss in diesem Kontext als nur banales, oberflächliches und unglaubwürdiges Prinzip aufgefasst werden. Auch dieses „Prinzip“ wäre eher als ein „Systemprinzip“ einzuordnen, dann nämlich, wenn Organisationen mit Christlichkeit und Diakonie Marketing machen, ohne auch nach innen Christlichkeit und Diakonie wirklich zu leben.

- *Organisation 3*

Bestimmende *Alltagsmuster* der dritten diakonischen Jugendhilfe sind:

- Tagesstrukturierung
- Regelmäßiger Schulbesuch
- Sich Begrüßen
- Hausordnung

*Symbole:*

- Logo der Einrichtung
- Für die Wohngruppen: Kleidung, Einrichtung, Zimmeraufteilung
- Erscheinungsbild, Außenanlage und Haus

Als *Verkörperung* der Einrichtung wird allein genannt der

- Leiter, der als „Retter“ der Organisation nach existenziell schwieriger Zeit gilt.

Eine Fülle von *Ritualen* zeichnet diese Einrichtung aus:

- Essenssituation (mit Ritualen zu Beginn und Ende der Mahlzeiten)
- Gemeinsames Abendessen als verbindendes Element im Alltag
- Formelle Kritikkultur
- Gesamtbewohnerkonferenz
- Jahresfeste mit Kindern und Jugendlichen
- Jahresfeste mit Mitarbeiterinnen
- Geburtstage der Kinder und Jugendlichen als Festtage
- Geburtstage und Jubiläen der Mitarbeiterinnen als Festtage

Im Bereich der *Werte* werden genannt:

- „Diakonie bedeutet mehr zu tun, als man muss.“
- Pflegen, ein Nest bauen
- Mitwirkung aller, auch des Hausmeisters und der Köchin

Zur Einwirkung des QM – Systems auf Kulturentwicklung werden ebenfalls gleich mehrere Faktoren als wesentlich herausgestellt:

- Was zuvor nur als „Geist des Hauses“ spürbar war, wurde verschriftlicht, ins Bewusstsein gerückt und reflektiert, so dass es seither „etwas mehr Papier“ gibt.
- Arbeit und Abläufe sind zielorientierter geworden, für Jugendliche, Eltern, Mitarbeiterinnen.
- Alles ist transparenter als zuvor, auch was den gegenseitigen Einblick der verschiedenen

Bereiche angeht.

- Es gibt nun ein Mehr an Beteiligung der Jugendlichen (Partizipation, Teilhabe).
- Die Teamstrukturen haben sich durch formell eingeführte Elemente wie Tagesordnung bei Besprechungen, Protokollierung etc. verbessert.
- Der fachliche Austausch unter den Mitarbeiterinnen wurde dadurch intensiviert.

Der „Geist des Hauses“ habe sich insofern verändert, als zu den früher stärker auf Strukturierung, Orientierung, Hierarchie und (tendenziell) Anpassung gerichteten Ordnungselementen durch das Qualitätsmanagement im Sinne allmählichen Kulturwandels hinzugetreten seien:

- Die Bedeutung des Umstands, Zeit miteinander zu verbringen;
- Geborgenheit und Nähe schaffen, „streng und herzlich“;
- andere, neue Erfahrungen zulassen und machen;
- gemeinschaftliches Tun als pädagogisches Konzept;
- den „familiären“ Anspruch umsetzen als „Heimat“-Schaffen;
- statt früherer Anpassungsleistungen der Jugendlichen sind diese heute stärker darin gefordert, „mutig“ ihre Einstellungen einzubringen und sich der Diskussion zu stellen.

Hier zeigt sich eine selbstbewusste, kritik- und entwicklungsfähige Einrichtung, in der die systematisierenden und strukturierenden Anteile des Qualitätsmanagements als Impulse der eigenen fachlich-konzeptionellen und kulturellen Weiterentwicklung von innen heraus genutzt werden. Offensichtlich liegen erhebliche autopoietische Kompetenzen vor. Nicht die Notwendigkeit, sich wegen externer Anforderungen verändern und entwickeln zu müssen, sondern die Notwendigkeiten und Chancen des Wandels aus eigenem Antrieb und eigener Kraft stehen im Vordergrund.

Bei der Benennung der großen Zahl von Ritualen fällt auf, wie wichtig in stationären diakonischen Bereichen die Gestaltung der Mahlzeiten, festlicher Anlässe von Jugendlichen wie Mitarbeiterinnen sowie sämtlicher Formen von Besprechungen und Konferenzen mit und ohne Beteiligung der Jugendlichen sind. Bereits an dieser Stelle wage ich den Schluss, dass Alltagsrituale ebenso wie Rituale bei besonderen Anlässen gleichermaßen unverzichtbar sind, und in jedem Fall und in jeder Hinsicht dahinter liegende Werthaltungen und (Organisations-) Normen zum Ausdruck bringen. Die Art und Weise, wie eine diakonische Einrichtung mit Ritualen umgeht, wäre danach stets ein Indikator und Prüfkriterium bzgl. der Frage, wie ernst es ihr mit - zum Beispiel im Leitbild - formulierten und proklamierten Werten und Normen ist.

Als Wert wurde die „Mitwirkung aller“ genannt, wiederum ein partizipatives Prinzip. In Kapitel 3.6 habe ich dieses diakonische Werteprinzip als „Teilhabe“ benannt. Der Hinweis auf: „Pflegen, ein Nest bauen“, als „Wert“ spricht für sich und den selbst definierten pädagogischen Anspruch der Organisation. Das erstgenannte Werteprinzip: „Diakonie bedeutet mehr zu tun, als man muss“, hat zwar bei der Qualitätskonferenz für Erheiterung gesorgt, bleibt aber eine kritikwürdige, weil interpretationsbedürftige Aussage. Denn der Anspruch zielt zum einen auf eine professionelle Haltung von diakonischen Mitarbeiterinnen, die bzgl. des Engagements erheblich mehr bewegt als nur die arbeitsrechtliche Abgrenzung ihrer Aufgaben. Andererseits aber könnte die Aussage auch als Ansporn zur Selbstüberforderung missverstanden werden. So bringt dieser Satz zum einen zutreffend zum Ausdruck, dass diakonische Jugendhilfe tatsächlich Mitarbeiterinnen braucht, deren Engagement mehr beinhaltet als das „Muss“. Diese Erkenntnis jedoch trifft noch keine Aussage darüber, was

die Einrichtung an mitarbeiterorientierten Unterstützungsmaßnahmen anbietet, um gerade die Engagiertesten unter ihnen vor dem „burning out“ zu bewahren.

- *Organisation 4*

Die vierte diakonische Jugendhilfeeinrichtung gab als *Alltagsmuster* an:

- Die Mitarbeiterin entscheidet und verantwortet und
- beteiligt die Betreute.
- Es gibt klare Tagesstrukturen und
- feste Essenszeiten.
- Die Sitzordnung wird von den pädagogischen Mitarbeiterinnen bestimmt.
- „Ämter“, die Jugendliche für Gruppe und Einrichtungen übernehmen, werden im Rahmen regelmäßiger Besprechungen übergeben („Übergabebesprechungen“).

Zu *Symbolen* hat man sich bereits einige Gedanken gemacht mit dem Ergebnis:

- Gemäßigtes „Piercing“ ist möglich.
- Gepflegte Kleidung
- Familienorientierte Alltagsgestaltung, z.B. Stoffservietten bei den Mahlzeiten

*Verkörperung* ist der Leiter der Einrichtung.

*Rituale:*

- Gemeinsamer Beginn und gemeinsames Ende der Mahlzeiten
- Geburtstage als „Drei-Kuchen-Parties“
- An Geburtstagen ist Schminken erlaubt (ab 14 Jahren).
- Wöchentlicher Gruppenabend
- Weihnachtsfeier
- Wöchentliche Gruppenaktion (gemeinsamer Ausflug o.ä.)
- Alle gehen in die Regelschule.
- Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen
- Frühbesprechung jeden Morgen
- „Es gibt keine weichen Eier“.

Bei den *Werten* wurden erstaunlich viele Punkte als grundlegend wichtig betont:

- Ehrlichkeit
- Zwischenmenschliche Beziehung
- „Erziehung setzt Anwesenheit voraus“
- Enges Vertrauensverhältnis
- Hohe Verbindlichkeit
- Festgeschriebene Normen und Regelungen, nach die Mitarbeiterinnen handeln

Zum Wirkungsverhältnis von QM – System und Qualitätskultur wurden nur wenige Ergänzungen angebracht. Für die Weiterentwicklung der Einrichtung entwickelte die kollegiale Beratung eine Reihe von Vorschlägen (wie verstärkten gruppenübergreifenden fachlichen Austausch etc.), die für den Kontext dieser Darstellung nur wenig Neues bringen.

Als bemerkenswert und keinesfalls zufälliges Ergebnis halte ich auch bei dieser Einrichtung den hohen Stellenwert der Werte, Rituale und Alltagsmuster fest, die direkt miteinander verknüpft und in sich, aufeinander bezogen, logisch determiniert sind. Symbole und Ritua-

le, die für Außenstehende erst einmal wenig Aussagekraft besitzen, wie: „Stoffservietten“ oder: „Keine weichen Eier“, sind dennoch für die „Insider“ der Organisation in gewisser Weise „Traditionen“ und insofern „Kulturgüter“, denn die Darstellungen zeigen auf die große Bedeutung vermeintlich nebensächlicher „Communities of Practice“ für die Angehörigen der Einrichtung. Die kulturellen Werte sind kollektiver Ausdruck der pädagogischen Grundhaltung: „Ehrlichkeit“, „Vertrauen“ und „Verbindlichkeit“ sind den betroffenen Jugendlichen Grundlage und Orientierung für ihre Entwicklung, kennzeichnen zudem zugleich die Kooperation und Kommunikation der beteiligten Mitarbeiterinnen. Interessant ist auch bei Organisation „4“ der pädagogische Hinweis darauf, dass „Erziehung Anwesenheit“ voraussetze: Also auch bei der Arbeit mit jugendlichen Altersstufen, für die eine starke, alltägliche Außenorientierung der Normalfall ist, sind Präsenzzeiten, gemeinsame Anwesenheiten im Gruppenbereich und dadurch ebenso ritualisierte Mahlzeitengestaltung und Besprechungskultur von großer Bedeutung.

- *Was aus den Ergebnissen der Qualitätskonferenz in der Summe festzuhalten ist*

Das erstaunlichste Ergebnis der stattgefundenen „Kulturübung“ mit Beteiligung von mehr als zwanzig Jugendhilfe-Expertinnen, die Kulturmerkmale am Beispiel von vier ausgewählten Organisationen untersucht haben, ist, wie schnell dies allein anhand der wenigen, vorgegebenen Kriterien möglich war und wie einleuchtend und bildlich greifbar für alle Anwesenden sich ein Gesamtbild der Einrichtungen zusammenfügte, das gemeinsame, konsensuale Bewertungen rasch ermöglichte. Die Beteiligten hatten große Freude daran, als Forscherinnen in eigener Sache und im Rahmen kollegialer Beratung genauer auf die Wesensmerkmale der Einrichtungen zu blicken. Die Gleichzeitigkeit, Perspektiven von Verantwortlichen („von innen, aus der Organisation heraus“) und außenstehenden Kolleginnen („externe Begutachtung“) aufzunehmen, ermöglichte Befunde im Überblick, die auf andere Weise wohl kaum zu gewinnen gewesen wären. So ist es gelungen, mit Hilfe eines methodisch recht einfach strukturierten Zugangs eine aussagekräftige erste Kulturanalyse vorzunehmen. Die „Qualitätskultur“ der diakonischen Einrichtungen wurde nicht nur „spürbar“ und „greifbar“, sondern konnte in vielerlei Hinsicht rasch bebildert werden mit Kennzeichen und Merkmalen, die durch ihre genauere Bezeichnung damit zusätzlich diskussionsfähig und sogar in ihrer konkreten Umsetzung überprüfbar wurden. „Kultur“ konnte - aus einem Zustand eher diffuser, subjektiver, bewertender Wahrnehmung durch Einzelne heraus - ohne weiteres als Verständigungsergebnis kollektiver Wirklichkeitskonstruktion erkennbar werden.

### **7.3 Ergebnisse der Untersuchung in ihrer Aussagekraft als Trends, Tendenzen und Annäherungswerte für eine diakonische Qualitätskultur**

---

#### *7.3.1 System- und Werteprinzipien im Rankingversuch*

Ein Ranking der Ergebnisse zu den System- und Werteprinzipien im engeren Sinn verbietet sich angesichts der geringen Zahl der befragten Interviewpartnerinnen. Jedoch ist immerhin zu beachten, dass die an der Untersuchung Beteiligten nicht nur *Multiplikatorinnen* in der Hinsicht sind, dass sie als Führungskräfte und zentrale Qualitätsverantwortliche in ihren Organisationen in hohem Maße oft Hunderte und Tausende von diakonischen Mitarbeiterinnen mit ihrem beruflichen Handeln *erreichen*, sondern dass *sie selbst* in gleicher Weise von den Einstellungen, Hintergrundüberzeugungen, kollektiven Annahmen, Sprachregelungen und Orientierungen oft hunderter und tausender Mitarbeiterinnen dieser Organisationen

wissen, beeinflusst und in mancher Hinsicht geprägt sind. Nur selten sind sie „Außenstehende“ der befragten Systeme, vielmehr begegnen sie – selbst Mitglieder der Einrichtungen – diesen Organisationen bestenfalls aus zeitweiliger, mittlerer Distanz. Eine gewisse Ausnahme bilden Herr B und Frau F, die vor allem als externe Beraterinnen befragt wurden. Doch auch sie waren lange Zeit verantwortliche Mitarbeiterinnen großer, diakonischer Organisationen. Dies führt in der Konsequenz zum Schluss, dass die quantitativ bescheidenen Ergebnisse der Untersuchung für ein Ranking zu den System- und Werteprinzipien als numerische Größen nur eine sehr begrenzte Aussagekraft haben, aber doch die ausgewählten Befragten indirekt für eine enorm große Mitarbeitergruppe stellvertretend sprechen, deren Haltungen sie bei aller Subjektivität in einem gewissen Umfang repräsentieren. Meine Behauptung ist, dass Personen, die über meist 20 Jahre und länger in einer diakonischen Einrichtung Verantwortung tragen, in deren Positionen und Einschätzungen nicht wirklich nur „individuell“ Wertungen und Einschätzungen vornehmen, und dies erst recht nicht, wenn sie ausdrücklich als Vertreterinnen ihrer Organisation befragt werden und sich selbst als Repräsentantinnen dieser Organisationen bezeichnen. Dieser Annahme folgend, gewinnen die Angaben zu den System- und Werteprinzipien doch eine gewisse Bedeutung, ohne dass ein numerisches Gesamtergebnis deshalb bereits eine Verifizierung durch die Befragung einer umfangreicheren, repräsentativen Untersuchungsgruppe überflüssig werden ließe. Insofern verstehe ich die hier zusammengefassten Aussagen immerhin als erste *Annäherungswerte und Tendenzen*, ohne schon von verifizierten und validierten *Trends* sprechen zu können. Solche Annäherungswerte bieten den Verantwortlichen anderer diakonischer Einrichtungen die Chance, ihre eigenen Einschätzungen mit den vorgelegten Befunden zu vergleichen, und können somit als Anregung für die eigene Vergewisserung zu System- und Kulturfragen genutzt werden.

Der Versuch eines ersten Rankings zu den *Systemprinzipien für Qualitätsmanagement in der Diakonie* ergibt das im Folgenden dargestellte Bild.

Die quantifizierende Auszählung der von den Interviewpartnerinnen angegebenen Bewertungen zu den Items (von 1. bis 5., sowohl bei den System-, als auch bei den Werteprinzipien) erfolgt, indem das als (1) angegebene Prinzip 5 Punkte erhält, das als (2) angegebene 4 Punkte, das als (3) angegebene 3 Punkte, das als (4) angegebene 2 Punkte, das als (5) angegebene 1 Punkt. Die entsprechende Summierung ergibt die folgende Reihenfolge:

1. „Kunden“-Gerechtigkeit / Lebensqualität der Betroffenen (40 Punkte)
2. Transparenz (15 Punkte)
3. Ziel- und Ergebnisorientierung (13 Punkte)
4. Verlässlichkeit (12 Punkte)
5. Kommunikation, Kooperation, Dialog (10)
5. Ständige Verbesserung (10)
7. Wertschöpfung durch Wertschätzung (9)
8. Sozialpolitische Interessenvertretung (8)
8. Bestmögliche Leistungen (8)
10. Finanzsicherheit (4)
11. Angehörigenorientierung (2)
12. Einbeziehung der MitarbeiterInnen (2)
13. Prozessorientierung (1)

Bei aller angezeigten Vorsicht mit Blick auf die Aussagekraft dieses Rankings sind doch einige Tendenzen und Annäherungswerte erkennbar, die als Ergebnisse nicht mehr im Be-

reich des Zufälligen anzusiedeln sind. Grundsätzlich sind alle genannten Items in irgendeiner Weise wichtige Prinzipien eines QM – Systems.

Der Höchstwert bei „*Kunden'-Gerechtigkeit / Lebensqualität der Betroffenen*“ zeigt: Ein QM – System ohne diesen Grundsatz ist den Befragten unvorstellbar. Aber auch die Prinzipien der „*Transparenz*“, „*Ziel- und Ergebnisorientierung*“, „*Verlässlichkeit*“, „*Kommunikation, Kooperation, Dialog*“ haben noch sehr hohe Werte und wurden regelmäßig als kennzeichnende Kernprinzipien eines QM – Systems angegeben. „*Sozialpolitische Interessenvertretung*“ und „*Bestmögliche Leistungen*“ haben zwar gleichfalls noch eine relativ häufige und hoch bewertete Nennung, sind aber eher als „ergänzende“ Prinzipien einzuschätzen. Ein letzter hochinteressanter Befund ist die Tatsache, dass ein QM – System häufig in erster Linie mit hoher „*Prozessorientierung*“ gleichgesetzt wird, dies hier aber keineswegs zum Ausdruck kommt. Die hier von den Befragten herausgestellte Einschätzung legt eher nahe, dass die Prozessorientierung den anderen Prinzipien zwingend folgen muss. In diesem Zusammenhang ist auch bemerkenswert, welche unterschiedliche Rolle der Faktor *Prozessmanagement* in den durchgeführten Einflussfaktorenanalysen der verschiedenen Organisationen spielt. Der Gesamteindruck zu diesem Ansatz eines Rankings der Systemprinzipien verweist bzgl. der Fokussierung beim Aufbau bzw. der Pflege eines QM – Systems auf *wenige, zentrale Prinzipien, um die dann folgend weitere Grundsätze zu legen sind*.

Der Versuch eines ersten Rankings zu *Werteprinzipien in diakonischen Organisationen* ergibt folgendes Bild:

1. Respekt, Fairness, Gerechtigkeit (23)
2. Würde und Normalität (19 Punkte)
3. Begegnung (16)
4. Zuwendung, Zeit, Freundlichkeit (11)
5. Teilhabe (9)
5. Integration (9)
5. Verständigung (9)
8. Eigenverantwortung / Kompetenz in eigener Sache (8)
9. Vielfalt und Bereicherung (7)
10. Lebensqualität der Betroffenen (5 Punkte)
11. Kontinuität (5)
12. Diakonische Grundorientierung (3)
12. Entfaltung der Persönlichkeit (3)
14. Wertschätzung (2)
14. Passiver Widerstand (2)
14. Glaubwürdigkeit und Authentizität (2)
17. Solidarität mit Ausgegrenzten und Benachteiligten (1)
17. Atmosphäre des Lernens und der Erkundung (1)

Trotz des Einwandes der kleinen Zahl der Befragten und der damit verbundenen mangelnden Repräsentativität sind auch hier einige Tendenzen und Annäherungswerte auszumachen, die mit Sicherheit für Diakonie insgesamt von großer Bedeutung sein dürften.

So liegen danach an der Spitze der diakonischen Werteprinzipien „*Respekt, Fairness, Gerechtigkeit*“, „*Würde und Normalität*“ und „*Begegnung*“. Mit geringem Abstand folgen „*Zuwendung*“,

*Zeit, Freundlichkeit*“, „*Teilhabe*“, „*Integration*“, „*Vielfalt und Bereicherung*“ sowie „*Verständigung*“. Im Zentrum eines Wertesystems diakonischer Einrichtungen liegen also regelmäßig einige dieser acht herausgehobenen Werteprinzipien. Die Rangfolge *zwischen* diesen Items ist hier gar nicht mehr so bedeutend, jedoch ihr vermutlich regelmäßig in ähnlicher Weise wiederkehrender *Abstand zu anderen wichtigen Werten*. Diakonische Einrichtungen können also auf der Grundlage dieser Erkenntnis präziser als zuvor mit den Kultur begründenden Werteprinzipien umgehen, davon zum Beispiel eines oder wenige in den Mittelpunkt stellen, und dieses Prinzip bzw. diese Prinzipien im Einzelnen organisationspezifisch mit konkreten Zielen und Inhalten für den eigenen Auftrag und Anspruch ergänzen. Zu erwarten ist durchaus, dass diakonische Einrichtungen der Behinderten- oder Altenhilfe etwa stärker „*Würde und Normalität*“ betonen werden, Einrichtungen diakonischer Jugendhilfe dagegen „*Teilhabe*“, Kindertageseinrichtungen eher „*Vielfalt und Bereicherung*“. Zudem ist offensichtlich, dass es zwischen den genannten Werteprinzipien vielfältige Überschneidungen oder Überschneidungsmöglichkeiten gibt. Das ist unvermeidbar, jedoch völlig nachrangig. Denn in jedem Fall kommen durch die genannten Items *wertvolle Kennzeichen eines Wertesystems der Diakonie überhaupt* zum Vorschein. Unzweifelhaft bestätigt dieses Untersuchungsergebnis die im *Kreis diakonischer Werteprinzipien*<sup>337</sup> zusammengestellten Schwerpunkte in vollem Umfang, und dies in weit eindeutigerer Weise, als zu erwarten war. Allein „*Rechtswahrung*“, „*Entfaltung der Persönlichkeit*“ und „*Kompetenz in eigener Sache*“ sind vorgeschlagene Werteprinzipien, die kaum in den Mittelpunkt gerückt wurden. Dies vermutlich deshalb, weil sie so direkt mit den priorisierten Werten korrespondieren, dass die Befragten ihre Nennung für verzichtbar hielten. Von den durch die Befragten *hinzugefügten* Werten ist vor allem der Begriff der „*Wertschätzung*“ besonders herauszustellen, denn erstens war Wertschätzung auch im Kontext der Systemprinzipien bereits angesprochen, zum anderen sind die drei hier festgestellten Spitzenwerte „*Würde und Normalität*“, „*Respekt, Fairness, Gerechtigkeit*“ und „*Begegnung*“ als Kulturmerkmale sicherlich die Voraussetzung dafür, dass wertschätzender Umgang in diakonischen Einrichtungen stattfindet. Ein weiterer Erklärungszugang zum dargestellten Befund könnte die Herangehensweise darstellen, den konstatierten Ist-Zustand einem vielleicht erwünschten Soll-Zustand gegenüberzustellen. Dies will ich aber nicht im Überblicksversuch für Diakonie als Ganzes wagen, sondern der Prüfung durch die einzelnen diakonischen Einrichtungen überlassen.

Nach der Auswertung zu den System- und Kulturprinzipien als den Kernstücken von System und Kultur lässt sich folgern, dass die hier als die wichtigsten herausgestellten Werteprinzipien „*Respekt, Fairness, Gerechtigkeit*“, „*Würde und Normalität*“ und „*Begegnung*“ selbstverständlich im Sinne einer Grundhaltung zu Diakonie, zu betroffenen und beteiligten Menschen den bestmöglichen Humus für ein QM – System mit den Kernstücken „*Kunden'- Gerechtigkeit / Lebensqualität der Betroffenen*“, „*Transparenz*“ und „*Verlässlichkeit*“ bilden. Umgekehrt ist die konsequente und durchgängige Orientierung an Systemprinzipien wie der ‚Kunden'-Gerechtigkeit, Transparenz und Verlässlichkeit vermutlich *der einzige pragmatisch mögliche Weg zu einer höheren Qualitätskultur* mit den zentralen Kennzeichen Würde, Respekt und Begegnung, gerade in Einrichtungen, in denen eine solche Kultur bislang nicht herrscht. Denn die Betonung der nötigen ‚Kunden'-Gerechtigkeit rückt die Erwartungen der Anspruchsgruppen und deren Erfüllung, durchaus auch deren „*Würde*“, in den Mittelpunkt; die Forderung nach Transparenz erhöht das Vertrauen und damit auch Fairness und Gerechtigkeit; Verlässlichkeit schließlich bricht mit einer Kultur der Beliebigkeit und lässt Begegnungen verbindlicher und somit verbindender werden.

### 7.3.2 Kulturmerkmal „*Rituale*“

---

<sup>337</sup> s. 3.6

Nach der vorliegenden Untersuchung sind vor allem die im Folgenden genannten Rituale besonders wichtig für die angesprochenen diakonischen Organisationen. Ich habe den Versuch gemacht, diese wenigen Überschriften zuzuordnen, um damit bestimmte Wirkungskategorien herauszustellen.

#### *Christliche Rituale*

Gottesdienste, Andachten; wöchentliche Morgenandacht; Morgeneinstimmungen, Andachten, Meditationen beim täglichen Schulbeginn; Kinder- und Familiengottesdienste.

#### *Festliche Rituale*

Besondere Ereignisse, Geburtstage, Jubiläen, Ehrungen, Feiern; Feiern aller Jahresfeste; Zeugnisübergabe in festlichem Rahmen; Jahresfeste mit Kindern und Jugendlichen; Jahresfeste mit Mitarbeiterinnen; Geburtstage der Kinder und Jugendlichen als Festtage; Geburtstage und Jubiläen der Mitarbeiterinnen als Festtage; Aufnahme- und Verabschiedungsritual bei Schulbeginn und –ende.

#### *Alltagsrituale und periodisch wiederkehrende Rituale mit Bedeutung für Klientinnen, Bewohnerinnen, Be-treute*

Respektvolle Anrede, Begrüßung und Umgang; Waschen und Körperpflege; Gestaltung der Mahlzeiten; Atmosphärisch angenehme Essenszeiten und Essenssituation (mit Ritualen zu Beginn und Ende der Mahlzeiten); wöchentliche Gruppenaktion (gemeinsamer Ausflug o.ä.); Aufnahme- und Verabschiedungsritual bei Schulbeginn und –ende; „der Mittwohabend“ als für Schülerinnen und Lehrerinnen verbindlicher Termin (18 bis 20 Uhr), der wechselnd kreativ gestaltet wird (Texte, Theater, Musik, Tanz usw.); „Unterrichtsrituale“, z.B. festgelegte, wiederkehrende Feedbackübungen; „das Freitagsforum“, eine sozialpolitische Diskussionsrunde (Teilnahme freiwillig); Anti-Gewalt-Gremium; Heimbeirat; Jugendgericht; Gesamtbewohnerkonferenz; wöchentlicher Gruppenabend.

#### *Rituale der Organisation*

Bereichsübergreifende Begegnungen; Ablauf der Eltern- und Informationsabende; Struktur der Sitzungen und Besprechungen; formelle Kritikkultur; Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen; Frühbesprechung jeden Morgen.

#### *Weitere Rituale*

Neuem wird kritisch begegnet (als ritualisiertes Reaktionsmuster); ständiges Jammern („Jammertal“: „Ich arbeite bis zum Unfallen“); „alle gehen in die Regelschule“.

Zunächst ist auffällig, in welcher einfacher Weise sich die von den Befragten genannten Rituale den vier hier vorgeschlagenen Kategorien zuordnen lassen. Allein die drei letztgenannten „weiteren Rituale“ passen nicht dazu: Hier wird offensichtlich, dass es sich um *ritualisiertes Verhalten* von Personen handelt, also einer sehr eigenen Kategorie von „Ritualen“. Der Begriff, die Bedeutung und die Dimensionen von Ritualen für soziale Organisationen sollen in Kapitel 8.4 genauer untersucht werden, so dass hier die Erläuterungen entsprechend kurz ausfallen.

Bei den „Ritualen der Organisation“ fällt auf, dass ein im QM – System so bezeichneter Schlüsselprozess, nämlich die „*Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen*“, als „Ritual“ bezeichnet wird. Ansonsten spricht der hohe Stellenwert von Besprechungen, Sitzungen, von Eltern- und Informationsabenden für sich. Sie haben rituellen Charakter und sind Ausdruck der Organisationskultur.

Bei den „Alltagsritualen mit Bedeutung für Klientinnen...“ hat die „*respektvolle Anrede, Begrüßung und Umgang*“ sicherlich hohe Bedeutung, denn sie ist eine Konkretisierung der unter 7.3.1 explorierten diakonischen Wertepinzipien. Darüber hinaus sind als Alltagsrituale vor allem die *Gestaltung der Mahlzeiten* als organisationspezifische Rituale äußerst wichtig. *Aufnahme- und Verabschiedungsrituale* sind regelhaft sehr bedeutsam, sowie sämtlichen ritualisier-

ten periodisch wiederkehrenden *Foren, Gremien, Beiräte, Konferenzen, Gruppenaktivitäten, an denen Betroffene direkt beteiligt sind.*

Sämtliche christlichen und festlichen Rituale, die von den Interviewpartnerinnen genannt wurden, haben einen hohen Stellenwert. Ein großer Teil der aufgeführten sowie weiterer Rituale lassen sich durch Prozessbeschreibungen und Routinen verbindlich regeln. Gerade bei der Einflussnahme auf gestaltete Rituale zeigt sich die enorme Wichtigkeit des Qualitätsmanagements für Kulturbildung.

### 7.3.3 Kulturmerkmal „Verkörperungen und Leitfiguren“

(Fast) immer werden aktuelle Führungspersönlichkeiten als „Kulturträger“ in höchstem Maße ausgemacht. Auch werden immer wieder frühere, bereits verstorbene „Leitfiguren“ genannt. Seltener – aber das gibt es auch – sind Bewohnerinnen oder Klientinnen selbst in besonderer Weise Verkörperungen der Qualitätskultur. Orientierung stiftende exponierte Persönlichkeiten der Geschichte oder Gegenwart können Leitfiguren sein, wie die hier genannten Johann Hinrich Wichern, Janusz Korczak und Richard von Weizsäcker. Genannt waren auch eine frühere Gruppenerzieherin, eine Gemeindepfarrerin, eine aufopferungsvoll tätige Psychologin und in einem Fall die QM – Beauftragte.

Diese Ergebnisse sind weniger überraschend, kommt doch den Führungskräften stets sowohl eine Kultur tragende als auch eine Kultur prägende Bedeutung zu<sup>338</sup>. Es ist nicht so, dass Führungskräfte diese Rolle stets begrüßen oder annehmen würden, aber die Tatsache ist aus der Sicht der breiten Mitarbeiter- und zum Teil der Kundschaft nicht mehr zu bestreiten. Jedoch: Neben den exponierten Persönlichkeiten der diakonischen Unternehmungen gibt es zum einen Personen, die eher im „Nahbereich“ der Mitarbeitenden und Klientinnen angesiedelt sind (wie die Erzieherin, Psychologin, QM – Beauftragte), die als „Kultur-Verkörperungen“ bezeichnet werden. Zum anderen gibt es zusätzlich Personen der Zeitgeschichte und Vergangenheit (wie Wichern usw.) in einem „Fernbereich“, deren Haltungen man sich gern als die die eigene Kultur prägenden Kennzeichen zu eigen machen will.

Es bleibt einzuwenden, dass sich in vielen Organisationen auch einige eher „stille“ und unauffälligere Kulturträgerinnen finden lassen, die im Rahmen einer Befragung einem zunächst nicht einfallen mögen. Ohne Persönlichkeiten, die in Haltung, Einstellung und Auftreten für die Qualitätskultur der Organisation stehen und prägend sind, ist emergenter Kulturwandel nicht möglich. Zweifelsohne sind die in der Untersuchung genannten Personen (mit Ausnahme der Leitfiguren im „Fernbereich“ wie von Weizsäcker, Wichern, Korczak) sämtlich nicht allein Kulturträger, sondern spielen zugleich „im System“ eine tragende Rolle, zum Beispiel als Einrichtungsleiterinnen, QM-Beauftragte, Psychologin usw. Das heißt in der Quintessenz für die Fragestellung dieser Untersuchung, dass Kulturträger meist zugleich auch tragende Säulen des Systems einer Organisation sind. Um Kulturwandel zu erreichen, ist es danach absolut angebracht, nach Personen mit hoher Bedeutung für System und Kultur der Organisation zu suchen, um deren Aktionsradius und Einfluss gegenüber anderen Kräften stärken und erhöhen zu können. Die Fragestellung für Qualitäts- und Organisationsentwicklung ist danach: Welches sind die wesentlichen - und akzeptierten, gewünschten, angestrebten - Kulturmerkmale der Organisation, und bei wem laufen die meisten dieser Fäden im Sinne *kultureller Inkarnation* zusammen? Wie lässt sich die Stellung und der Einflussbereich dieser „Kulturträger“ im System stärken und entwickeln?

---

<sup>338</sup> vgl. 3.9

### 7.3.4 Kulturmerkmal „Symbole“

Auch hier ist eine direkte Zuordnung zu einigen wenigen Kriterien augenfällig.

#### *Symbole als Kennzeichen der Organisation*

Kronenkreuz; Logo; Farbleitsystem bei Publikationen.

#### *Gestaltete Räume als Symbole*

Pädagogische Raum- und Geländegestaltung; Litfasssäule und „Kaffee-Ecke“ für Eltern im Eingangsbereich; Kapelle, Ruheraum und Gemeinschaftsräume, die Licht durchflutet sind; Speisesaal und Cafeteria, die zur Begegnung einladend gestaltet sind; Flohmarkt; Raum für Experimente und Kreativität; das „edle Headquarter“; ungepflegte Häuser aus den 70er-Jahren im alten Originalzustand; Einrichtung, Zimmeraufteilung; Erscheinungsbild des Gebäudes, Außenanlage und Haus; Bilder in Gängen und Räumen, deren Auswahl mit den jeweiligen Studierenden gemeinsam erfolgt und ab und zu erneuert wird.

#### *Symbolisches Auftreten und Gesten von Personen*

Freundliches Lächeln der Mitarbeiterinnen; Blumenstrauß, kleine Geschenke; Kleidung, gepflegte Kleidung; gemäßigtes „Piercing“; Trikot der „Heim-Fußballmannschaft“.

#### *Publikationen als Symbole*

Aushänge am schwarzen Brett; bunt gestalteter „Schaukasten“ der Kirchengemeinde; Informationsbroschüre der Kindertageseinrichtung; Qualitätshandbuch mit geglücktem Layout.

#### *Weitere Symbole*

Christliche Geschichten, die bei Theaterübungen auf zeitgemäße Themen angewendet werden; familienorientierte Alltagsgestaltung, zum Beispiel Stoffservietten bei den Mahlzeiten.

Diese eher begrenzte, ausschnittshafte Auflistung für Kultursymbole erlaubt dennoch einige wertvolle Hinweise: So sind etwa bei den „Symbolen als Kennzeichen der Organisation“ Kronenkreuz, Logo und Farbleitsystem nicht wegzudenken. Es war deutlich nach Symbolen als Ausdruck von Kulturen gefragt worden, und demnach sind diese Symbole „an der Oberfläche der Organisation“ mindestens zugleich auch Kulturmerkmale und nicht allein Kennzeichen.

Die Gewichtung bei „Gestaltete Räume als Symbole“ verweist auf die Macht des Faktischen bei den alltäglichen Umgebungsbedingungen. Kaum ein Gegenstand, kaum eine Raumgestaltung, kaum ein äußerer Eindruck eines Gebäudes oder Außengeländes wird *nicht* als Ausdruck und Symbolisierung der spezifischen Kultur erlebt<sup>339</sup>.

„Symbolisches Auftreten und Gesten von Personen“: Die Tatsache, dass Kleidung und Körper-Accessoires kulturelle Symbole sein können, überrascht nicht. Aber ein *freundliches Lächeln als typisches Symbol* der organisationalen Qualitätskultur zu bezeichnen, hat eine provozierende Komponente.

Im Kontext dieser Untersuchung ist der Befund „Publikationen als Symbole“ sehr interessant. Gemeint sind Publikationen im weiteren Sinne: *Aushang, Schaukasten, Broschüre, QM – Handbuch* können Kulturen symbolisieren. Dies ist wichtig, wenn es gilt, kulturelle Merkmale bewusst nach außen, in die Öffentlichkeit hinein, zu tragen und zu transportieren. Viele Symbole in dieser Hinsicht wurden von den Befragten nicht erwähnt, und ließen sich doch ergänzen. Der Erziehungs-, Pflege-, Sach-, Förderbericht als Dokument und Publikation hat immer einen gewissen Anteil von symbolisierter Kultur, ebenso sämtliche Protokolle, Dokumentationen, Veröffentlichungen aus diakonischen Einrichtungen.

---

<sup>339</sup> s. 9.2.4 zur „Kultur gestalteter Räume“

*Räume als kulturelle Symbole* und das *Auftreten und Gesten von Personen* in ihrer symbolischen Kennzeichnung der Organisationskultur sind hier der herausragende Befund. Demzufolge sind diakonische Träger stets gut beraten, sich in dieser Hinsicht der Erwartungen ihrer Klientinnen, Kunden, Partner und Gäste zu vergewissern, um – diese berücksichtigend – dann eigene Prägungen vorzunehmen. Zu bedenken ist der schwierige Umstand, dass gerade bezüglich gestalteter Räume, Gebäude, Gelände usw. oft sehr verschiedene und teilweise sich ausschließende Erwartungen und Vorstellungen zum Tragen kommen. Doch diese Schwierigkeit verweist umso deutlicher auf die Notwendigkeit, Wert auf die Auseinandersetzung um die bestmögliche und zugleich funktionale Atmosphäre durch die Gestaltung der räumlichen und sächlichen Bedingungen zu legen. Hat *Atmosphäre* auch mit „Atmen“ zu tun, so wird sie auch mit „*eigenes Gepräge, Ausstrahlung, Stimmung*“ übersetzt: Genau darum geht es in diakonischen Einrichtungen, dies spürbar werden zu lassen.

### 7.3.5 Kulturmerkmal „Gewohnheitsmuster“

Sind es bei den Ritualen sämtliche aufgeführten Kategorien und bei den Symbolen vor allem die „gestalteten Räume“ und „symbolisches Auftreten und Gesten von Personen“, die Diakoniekulturen über das Wertesystem hinaus kennzeichnen, kommen bei den Gewohnheits- und Alltagsmustern zwei Kategorien zum Tragen:

#### *Alltags- und Gewohnheitsmuster in Kontakt und Begegnung*

Es wird viel Wert auf Begegnung und Beziehung gelegt; respektvolle Anrede; Wertschätzung, Beachtung, Würdigung; Kinder kommen zu Wort; Erwachsene und Kinder klopfen an; am Telefon meldet man sich mit dem Namen; Kinder haben einen Schlüssel; man begrüßt und grüßt sich – freundliche Begrüßung – ermunternde Begrüßungen; in die Augen Blicken bei der Kontaktaufnahme; „Humor und Ernst“; „der nächste Kick“; ernsthaftes, kritisch würdigendes Feedback; Lernen findet für alle ständig statt.

#### *Alltags- und Gewohnheitsmuster als regelhafte und strukturierende Momente*

Tagesstrukturierung; regelmäßiger Schulbesuch; ehrenamtliche Mitarbeit (z.B. beim Flohmarkt); gründliche Dokumentation (Protokolle etc.); klare, allen bekannte Tagesstrukturierung; Information der Mitarbeiterinnen; Hausordnung; die Mitarbeiterin entscheidet und verantwortet und beteiligt die Betreuten; es gibt klare Tagesstrukturen und feste Essenszeiten; die Sitzordnung wird von den pädagogischen Mitarbeiterinnen bestimmt; „Ämter“, die Jugendliche für Gruppe und Einrichtungen übernehmen, werden im Rahmen regelmäßiger Besprechungen übergeben („Übergabebesprechungen“); sich nicht aus der Ruhe bringen lassen; Lernen findet für alle ständig statt; hierarchie- und bereichsübergreifende direkte Kommunikation; häufige kurzfristige Abstimmungen; alltägliche Konkurrenzsituation.

#### *Sonstige Gewohnheitsmuster*

„Jammern“; Entscheidungen werden schriftlich den Mitarbeiterinnen mitgeteilt; die Form wahren: ordentliches, pünktliches, korrektes Verhalten; Skepsis gegenüber Neuem; normal ist es, in der Diakonie XY zu arbeiten und zwar lebenslang.

Erstere Kategorie „*Alltags- und Gewohnheitsmuster in Kontakt und Begegnung*“ wirken wie die direkte Entsprechung im Alltag zu den Wertepinzipien der Würde, des Respekts und der Begegnung. Respektvolle Anrede, freundliche Begrüßung, Anklopfen an der Tür, in die Augen Blicken, ernsthaftes Feedback: Das alles ist Alltagskultur in diakonischen Einrichtungen.

Die zweite Kategorie „*Alltags- und Gewohnheitsmuster als regelhafte und strukturierende Momente*“ zeigt auf die Notwendigkeit institutioneller Angebote, *Regeln und Strukturen als Gewährleistungen und Mindeststandards* sehr ernst zu nehmen. Kann bereits keine Familie oder kein anderer privater Beziehungs- und Organisationskontext ohne ein gewisses Maß an Strukturierung,

Regelmäßigkeit, Ordnung und Aufgabenteilung („Ämter“) auskommen, ist dies in diakonischen Einrichtungen gänzlich unmöglich.

Wichtig ist mir hier der Hinweis darauf, dass die zweite Kategorie ohne die erste nicht denkbar wäre bzw. in die Irre führen würde. Lange genug wurde gerade in der Pädagogik der Streit zwischen Befürworterinnen einer „regelerorientierten“ und einer „beziehungsorientierten“ Erziehung geführt: Der o.g. Befund zeigt deutlich, dass dieser Streit zu Recht der Vergangenheit angehört. Denn Kategorie Eins ist ohne Kategorie Zwei nicht denkbar und durchhaltbar, und umgekehrt.

Dies ist ein weiteres Indiz für den interdependenten Wirkungszusammenhang von System und Kultur, wird doch Kultur häufig eben auch an der „Oberfläche“ der Alltagspraxis und Symbole sichtbar, auch ohne die weniger sichtbaren, tiefer liegenden Schichten und Merkmale einer Kultur. Die „Communities of Communities of Practice“ sind bereits Kultur. Mit anderen Worten, in Anwendung auf das dargestellte Ergebnis, heißt das, dass die von den Gesprächspartnerinnen genannten Gewohnheits- und Alltagsmuster von allerhöchster Bedeutung sind, genau deshalb *weil sie Alltagsmuster sind*, und damit wiederkehrend *sich einprägende Muster für die Dispositionen, Erwartungshorizonte und Zukunftsbilder* der Beteiligten. Hier entstehen in so unmittelbarer, direkt wirkender, einfacher und eindringlicher Weise Gewohnheiten, Selbstverständlichkeiten, Erwartungen und schließlich *Hintergrundüberzeugungen, Sprachregelungen, kollektive Annahmen und Wirklichkeitskonstruktionen*, dass die Bedeutung der „Alltagskulturen“ damit einen ganz herausragenden Stellenwert erwirbt. Auch ist nach der Darstellung der Ergebnisse der Befragung nicht mehr davon auszugehen, dass das „Arbeiten“ an den Oberflächenmerkmalen der Kulturen weitgehend vergebens wäre, denn damit erreiche man nicht die tieferen Schichten der Werte, Normen, Rituale: Diese Annahme ist durch die Ergebnisse widerlegt.

### 7.3.6 Anmerkungen zu Interdependenzen der Einflussfaktorenanalyse

Die an den Beispielorganisationen der Interviewpartnerinnen festgestellten Interdependenzen zwischen mehreren ausgewählten System- und Kulturfaktoren sowie dem Leitbild fördern eine Reihe von Befunden zu Tage, mit denen in dieser Eindeutigkeit nicht gerechnet werden konnte. Wegen des Kontextes der Fragestellung dieser Arbeit war die Begrenzung auf zehn für System und Kultur einer Organisation wichtige Bereiche vorgenommen worden. Selbstverständlich hätten die Analysen zu anderen Ergebnissen geführt, wären noch weitere, andere Organisationsbereiche einbezogen worden (wie z.B. Finanzmanagement, Marketing, Entwicklung neuer Angebote usw.). Das führt entsprechend auch zu einer Begrenzung der Ergebnisse bzgl. deren Aussagekraft, bringt aber *innerhalb* des abgesteckten Bezugsrahmens eindeutige Erkenntnisse für die angesprochene Organisation. Ein zusätzlich relativierender Faktor ist außerdem die Subjektivität der Bewertungen durch die Interviewpartnerinnen, wie diese jedoch für sämtliche Fragestellungen dieser Untersuchung zwangsläufig zum Tragen kommen musste. In erster Linie geht es bei der Einflussfaktorenanalyse um den *Nutzen und Erkenntnisgewinn für die jeweilige Organisation selbst*. Aus diesem Grund habe ich in den Kapitel 7.1.1 bis 7.1.9 der auf die Organisationen bezogenen Auswertung einigen Raum gewidmet. Darüber hinaus ergeben sich in der Summe und im Vergleich der Einzelergebnisse zusätzliche Interpretationsansätze, die bemerkenswert sind.

Die zu erwartende, hohe Verschiedenartigkeit der Befunde trägt den spezifisch unterschiedlichen Gegebenheiten, den historischen Entwicklungen und Ausprägungen in System und Kultur der Einrichtungen Rechnung und bestätigt den wichtigen Grundsatz eines sozialen Qualitätsmanagements, der besagt, dass es „anschlussfähig“ sein muss, was die je eigene Prägung der Organisation angeht. Standardisierte Interventionen und Lösungen verbieten sich von selbst, denn sie gehen an den spezifischen Realitäten vorbei. Einwirkungen auf System und Kultur sozialer Einrichtungen gelingen nur durch die Anpassung von Entwicklungs- und Verbesserungsinstrumenten an die Potenziale und Bedingungen vor Ort.

Gleichwohl sind einige Kennzeichen interdependenter, dynamischer Wechselwirkungen erkennbar, die offenbar nicht zufällig mehrere der untersuchten Organisationen in gleicher oder ähnlicher Weise betreffen.

Allen anderen Wirkfaktoren voran finden sich die *Kulturellen Werteprinzipien* am häufigsten im „aktiven“, also einflussreichsten Feld des Wirkungsportfolios. Es macht danach Sinn, sich dieser zu vergewissern, oder sie „aufzuspüren“, sollten sie in der Organisation bisher wenig bewusst sein. Auch dies ist ein wertvoller Befund, denn die Verständigung und Aushandlung zu den Werteprinzipien, die das *Proprium* der Organisation ausmachen, geschieht oft eher beiläufig und wenig bewusst, und steht auch bei Leitbildprozessen oft nicht im Zentrum.

Fast genauso häufig wie die Werteprinzipien steht der Faktor *Systematisches Prozessmanagement* – als Merkmal eines QM – Systems – im aktiven, einflussreichsten Feld, mit großer Wirkung auf die anderen Faktoren. Habe ich unter 7.3.1 beim Rankingversuch zu den Systemprinzipien festgestellt, dass dort die Prozesse eine *nachgeordnete* Rolle spielten - während „Kunden“-Gerechtigkeit, Lebensqualität der Betroffenen, Transparenz und Verlässlichkeit weit oben rangierten -, so muss das keinen Widerspruch für die Auswertung ergeben. Denn bei den Prinzipien war deutlich geworden, dass die Prozesse der *Umsetzung* der genannten Systemprinzipien dienen. Das heißt aber nicht, dass sie als systematisches Prozessmanagement der Organisation nicht zu einem der wirksamsten und einflussreichsten Faktoren werden können. Ein Zwischenfazit bis hierhin könnte also lauten: *Ein Prozessmanagement, das auf der Grundlage der organisationsspezifischen Werteprinzipien entwickelt wird, hat eine hohe Wirkung und Gestaltungskraft für die Einrichtungen.* Erstaunlich daran ist besonders die Erkenntnis, dass diese Wirkung für viele Einrichtungen offensichtlich um ein Vielfaches höher einzuschätzen ist als die etwa der Ziele, der Leitung und des Leitbildes.

Immer noch recht häufig findet sich im einflussstärksten Feld der Faktor *Menschen als Kulturträger*. Diese sind somit höchst aktiv in ihrer Wirkung, verkörpern die Möglichkeiten des Wandels und der Entwicklung, und werden nur selten als in hohem Maße beeinflussbar bewertet. Das ist gleichfalls bemerkenswert, war doch an dieser Stelle nicht nach „Leitfiguren“ und „besonders exponierten Verkörperungen von Kultur“ gefragt worden.

Mit Blick auf die Wirksamkeit des Faktors *Leitung und Verantwortung* zeigt sich, dass dieser meist in hohem Maße „interdependent“ einzuschätzen ist. Das heißt, dass Führungskräfte und Verantwortungsstrukturen zwar überwiegend sehr stark in ihrer Beeinflussung des Geschehens eingeschätzt werden, jedoch eben *kaum oder selten* unabhängig von den anderen Faktoren. Das bestätigt die These<sup>340</sup>, dass die Steuerungsmöglichkeiten von Führungskräften durchaus oft sehr begrenzt sind, bzw. dass sich diese erst mit Berücksichtigung und Verknüpfung anderer Wirkfaktoren entwickeln. Führungskräfte, die einen möglichst großen, intentionalen Einfluss auf die Organisation und deren System und Kultur nehmen wollen, müssen sich also ihrer gleichzeitigen Abhängigkeit von den leitenden Werteprinzipien, von der Bedeutung des Prozessmanagements und von den die Kultur prägenden Menschen bewusst sein.

Ganz offensichtlich sprechen einige Befragte dem *Leitbild* jeglichen weitreichenden Einfluss ab. Zu erwarten war durchaus, dass dies sich von Einrichtung zu Einrichtung unterscheiden würde, nicht aber, dass das Leitbild fast regelmäßig in das „passive“ oder gar „träge“ Feld rutscht. Danach wird es deutlich als *Folge* und *Auswirkung* anderer Faktoren betrachtet. Verständlich wird diese Analyse erst wieder, wenn man sich vergegenwärtigt, dass ein Leitbildprozess und ein „Produkt Leitbild“ den gültigen Werten - gelebt von Menschen und

---

<sup>340</sup> s. 3,9

getragen von den tatsächlichen Abläufen und Prozessen – logisch folgen muss und oft auch eher in strategischer Absicht entwickelt wird<sup>341</sup>.

Schließlich ist weiter auffällig, in wie hohem Maße sämtliche anderen Wirkfaktoren in dynamischen Wechselwirkungen verflochten sind und einige davon häufig im „passiven“ Feld stehen. Dies muss als erstaunlich gelten und nachdenklich machen vor allem bei den *Zielen*. Wenn sich das Zielsystem einer Organisation nicht aus den Werten und den Haltungen der Menschen als Kulturträger ableitet und nicht für das konkrete Prozessmanagement taugt, verpufft es also wirkungslos. Ein strategisches Management also muss auf der Basis der Kulturmerkmale „Werte“ und „Menschen als Kulturträger“ und des Systemmerkmals „Prozesse“ entwickelt werden, sollen die aus den Strategien abgeleiteten Ziele Wirkung entfalten.

Als letzter hier zu nennender Befund zeigt sich, dass *Rituale* für soziale Organisationen zwar von größter Bedeutung sind, aber im Wirkungsgeflecht der angesprochenen Items allein aus sich heraus meist noch keine Gestaltungskraft gewinnen. Sie erscheinen hier eher als die logischen, zwangsläufigen „Begleiter“ und „Verstärker“ anderer Einflussfaktoren. Aufschlussreich für die einzelnen Einrichtungen war hier die direkte Korrelation und Interdependenz von *Ritualen* und *Prozessen*. Prozesse lassen sich ritualisieren und können zu Ritualen werden<sup>342</sup>.

### 7.3.7 Bemerkenswerte Leitbildaussagen und ihre Umsetzung<sup>343</sup>

Hier sehe ich mich in meiner früheren Auffassung bestätigt, dass sich *kaum* Besonderes findet, und will dies im Folgenden begründen. Einzig bemerkenswert ist die Tatsache, dass die Gesprächspartnerinnen keinerlei Mühe hatten, zu jeder einzelnen Leitbildaussage schlüssige und nachvollziehbare Beispiele für deren Umsetzung in der Praxis anzugeben. Das bedeutet, dass der häufig zu hörende Vorwurf: „Leitbilder sind das Papier nicht wert, auf dem sie gedruckt sind, weil sie mit der Wirklichkeit nicht viel zu tun haben“, meist nicht zutreffend ist. Bei einigen Interviewpartnerinnen war eine regelrechte Begeisterung für Leitbildaussagen zu spüren, was darin begründet ist, dass sie selbst den Leitbild-*Prozess* vorangetrieben haben und insofern damit hochgradig identifiziert sind<sup>344</sup>.

Ein erstes Fazit muss also lauten: *Leitbilder werden umgesetzt. Indikatoren für die Realisierung in der Praxis können ohne jede Mühe benannt werden.* Einzelne, besonders bedeutsame Leitbildsätze bilden die Grundlage systematischer Ziel- und Qualitätsentwicklung, indem sie die Ableitung von Rahmen- und Prozesszielen ermöglichen. Die meisten hier zitierten Leitbildaussagen haben jedoch nur wenig mit dem für Leitbilder erhobenen Anspruch zu tun<sup>345</sup>, auch mit visionärer Wirkung einen größeren Bezugsrahmen und eine weiterführende Orientierung anzubieten. Stattdessen lesen sich die meisten Leitbilder eher wie eine Ansammlung von Grundsatzzielen. Dies erleichtert zwar die systematische Ableitung konkreter und sachbezogener Ziele, reduziert diese Leitbilder aber meist auf *programmatische Anleitungen* und auf *Selbstoffenbarungen* im Sinne von *eben selbstverständlichen Bekenntnissen zum Selbstverständnis*.

Es mag provozierend wirken für alle, die in der Vergangenheit enorme Energien und Ressourcen in die Entwicklung von Leitbildern investiert haben, aber angesichts der nachstehenden Leitbildformulierungen frage ich: Wer braucht solche Aussagen? Wem dienen und nützen sie? Was rechtfertigt den umfangreichen Ressourcenaufwand, um schließlich zu

---

<sup>341</sup> vgl. dazu 7.3.7 und 9.1: Hier finden sich weiterführende Hinweise zum Stellenwert von Leitbildern.

<sup>342</sup> s. 7.3.2 „Alltagsrituale und periodisch wiederkehrende Rituale“

<sup>343</sup> Dieser Abschnitt ist Margaret Hassan gewidmet, der im Herbst 2004 im Irak von Terroristen entführten und vermutlich ermordeten Leiterin der internationalen Hilfsorganisation „CARE“ im Irak.

<sup>344</sup> z.B. Frau A in 7.1.1

<sup>345</sup> vgl. in Kapitel 4 das Bild vom „Stern“ und dem „Sextanten“

derartigen, meist banalen Aussagen zu gelangen? Denn tatsächlich geben die meisten der von den Gesprächspartnerinnen genannten Formulierungen nicht mehr her als Absichtserklärungen für Gegenwart und Zukunft (Auszüge):

„...entwickeln diakonisches Profil“; „...bieten bestmögliche Beratung“; „...informieren uns gegenseitig, frühzeitig und umfassend“; „...erarbeiten Standards für Qualitätsentwicklung“; „...soll der Mensch im Mittelpunkt stehen“; „...ist die Zusammenarbeit mit den Angehörigen von Offenheit, Respekt und Vertrauen geprägt“; „...arbeiten nach streng betriebswirtschaftlichen Grundsätzen“; „...fördern wir die Fach-, Handlungs- und personale Kompetenz“; „...entwickeln gemeinsam Ideen und Konzepte zur Qualitätsverbesserung“; „...sind eine bedarfsgerechte und dienstleistungsorientierte Einrichtung“.

Es geht mir nicht darum, die Relevanz solcher Aussagen - als für einige Einrichtungen spezifisch notwendig für ihre Selbstvergewisserung und Entwicklung - zu bezweifeln. Sondern es sei lediglich darauf hingewiesen, dass *diese Leitbilder oft weder besonders als „Markenzeichen“ noch als „Kennzeichnung einer diakonischen Qualitätskultur“ taugen.*

So bleibt als zweites Fazit festzuhalten: Leitbilder sind meist als Ergebnisse und Produkte von relativ geringer Bedeutung, jedoch als *Prozesse der Aushandlung und Verständigung zu den Wurzeln, Prinzipien und Orientierungen* von allergrößtem Stellenwert<sup>346</sup>. Auffällig an den in dieser Untersuchung zitierten Aussagen ist immerhin, dass die Leitbildauszüge nur wenig über die „Mission“, den „Auftrag“ und die „Wurzeln“, und fast ebenso wenig über die „Vision“ und „Perspektiven“ der Organisationen aussagen. Das halte ich für erstaunlich bis enttäuschend. Zudem bringen nur äußerst selten veröffentlichte Leitbilder die Bedeutung des Leitbild-*Prozesses* in irgendeiner Weise zum Ausdruck. Regelmäßig wissen diejenigen Unternehmensführerinnen, die Leitbildprozesse anstoßen, um den hervorragenden Stellenwert von Leitbildentwicklung als Anstoß der Organisationsentwicklung. Ist das Papier erst einmal bedruckt und das Leitbild in das Internet gestellt, bekommt der vereinbarte Text oft urplötzlich „Gesetzescharakter“ und wird für eine erhebliche Anzahl von Mitarbeiterinnen zum Ärgernis oder zum Gespött; immer sind dies dann Mitarbeitende, die an der Entwicklung des Leitbildes *nicht beteiligt* waren. Demnach ist die Frage der Beteiligung und des Einbeziehens eine der entscheidenden Fragen für einen Leitbild-*Prozess*. Vom Prozessverständnis im Qualitätsmanagement her ist darauf hinzuweisen, dass ein „Prozess“ eine Art Perpetuum darstellt, also einen Ablauf oder eine Sequenz, die periodisch oder regelmäßig wiederkehrt (wie das Aufnahmeverfahren, die Annahme von Beschwerden, der Behandlungspfad usw.). Nach diesem Verständnis dürfte ein Leitbildprozess, hat er einmal begonnen, nie wieder aufhören.

Ich komme, dieses Kapitel abschließend, zu einem weiteren und damit zu dem bedeutendsten Befund. Wie bereits in Kapitel 3.6 betont, plädiere ich mit Blick auf „Leitbilder“, „Orientierungsrahmen“ und „Leitlinien“ in der Diakonie für die Begrenzung auf *wenige, markante Worte und Sätze*, in denen *allein die zentral gültigen, wesentlichen Kernsätze* und Kennzeichen des Unternehmens Diakonie<sup>347</sup> zum Ausdruck kommen. Ein Beispiel ist der Hinweis auf das „Glaubensbekenntnis“ Mahatma Gandhis, das im Kern allein aus den Forderungen nach *Wahrhaftigkeit und Gewaltlosigkeit* bestand, nicht mehr und nicht weniger<sup>348</sup>. Ein anderes Beispiel ist das Motto des Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e.V.<sup>349</sup>: „*Keiner darf verloren gehen!*“ Ein solcher Kernsatz ist deshalb so stark in der Wirkung, weil sich in einfachen Worten ein Bekenntnis zu Überzeugung, Ziel und Handlungsauftrag ableiten lässt, das die Organisation im Besonderen auszeichnen will.

---

<sup>346</sup> Hier ist ihre Bedeutung keinesfalls zu unterschätzen; so lohnt es sich, in Kapitel 9.1 darauf erneut und differenzierter zurückzukommen.

<sup>347</sup> ganz im Sinne der von Johannes Rüegg-Stürm vorgeschlagenen „Komplexitätsreduktionen“, vgl. 3.9

<sup>348</sup> s. 8.2: Als Drittes wird oft noch „Gerechtigkeit“ genannt.

<sup>349</sup> CJD 2005

Als ein drittes Beispiel, das im Gegensatz zu den von den Befragten auszugsweise zitierten Leitbildern eine spezifische „Botschaft“ signifikant und eindeutig verdeutlicht, sei die Selbstdarstellung der internationalen Hilfsorganisation „CARE“<sup>350</sup> zitiert, die in knappen Sätzen den höchst komplexen und internationalen Auftrag der Organisation in drei Teilen erläutert. Da heißt es:

„1. *Unsere Vision*

Wir setzen uns ein für eine Welt der Hoffnung, Toleranz und sozialen Gerechtigkeit, in der die Armut besiegt ist und die Menschen in Würde, Frieden und Sicherheit leben (...).

2. *Unsere Ziele*

Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht die globale Armutsminderung. Wir fördern innovative Lösungen und treten für globale Verantwortung ein (...). Gemeinsam mit unseren Projektpartnern erreichen wir dauerhafte Veränderungen, indem wir (...). (Es folgen Hinweise auf die wichtigsten Maßnahmen zur Zielerreichung).

3. *Unsere Werte*

Respekt	Wir achten die Würde, die Fähigkeiten und den Beitrag unserer Projektpartner, finanziellen Förderer und Mitarbeiter.
Integrität	Wir sind offen in unseren Worten und Taten und übernehmen Verantwortung für gemeinsames wie individuelles Handeln im Sinne des CARE-Auftrages.
Engagement	Wir konzentrieren unser Engagement darauf, den bedürftigsten Menschen in der ‚Einen Welt‘ zur Seite zu stehen.
Professionalität	Wir fordern von uns selbst ständige Lern- und Leistungsbereitschaft, um den Einfluss unserer Entwicklungszusammenarbeit weiter zu stärken.“

Eine solche Selbstdarstellung bringt noch die anspruchvollsten und komplexesten Aufträge von Organisationen treffend zum Ausdruck.

Heinz Schmidt und Renate Zitt waren es<sup>351</sup>, die für die „Strukturen einer Didaktik diakonischer Bildung“ acht Strukturelemente betonten, darunter auch die „Reflexion unter normativen Gesichtspunkten (z.B. *Menschenwürde, Gerechtigkeit, Nächstenliebe*)“. Die hier in Klammern beispielhaft angegebenen „normativen Gesichtspunkte“ entsprechen direkt den beim „Ranking-Versuch“ zu diakonischen Werteprinzipien in der vorliegenden Untersuchung genannten Konzepten der „*Würde und Normalität*“ (vgl. *Menschenwürde*), „*Respekt, Fairness, Gerechtigkeit*“ (vgl. *Gerechtigkeit*) und „*Begegnung*“ (i.S.e. Konkretion der *Nächstenliebe*). Warum nur finden sich solche werte- und normengebundenen Leitkonzepte so selten in diakonischen Leitbildern? Können sie denn als selbstverständlich vorausgesetzt werden?

Dabei sind „nicht nur die institutionalisierten Träger, sondern auch soziale Strukturen und das Handeln von Personen (...) geschichtlich oder aktuell *von normativen Mustern und Traditionen abhängig*. In unserem *Kulturkreis* sind in erster Linie die biblisch-christlichen Traditionen ausschlaggebend geworden. Umstritten ist, ob und inwieweit soziale Motivationen und Strukturen auch ohne Abstützung auf normative Traditionen allein aufgrund ihrer *Funktionalität* tragfähig und wandlungsfähig bleiben können. Unstrittig ist, dass sozialpolitische Entscheidungen ohne Normendiskussion nicht denkbar sind. Unter den Bedingungen der Pluralität haben sich als unhintergehbare Basis ethischer Reflexion die *Menschenrechte* erwiesen. Über deren konkrete Ausformulierung, Weiterentwicklung und Konkretion angesichts aktueller Herausforderungen muss ständig neu nachgedacht werden.

---

<sup>350</sup> CARE Deutschland 2005

<sup>351</sup> Schmidt/Zitt 2003 b, 220 ff.; Kursivsetzungen durch den Autor

Dabei kommen unterschiedliche religiöse und weltanschauliche Traditionen als Legitimations- und Orientierungspotenzial in den Blick<sup>352</sup>.

Die von den Interviewpartnerinnen zitierten Leitbildauszüge zeigen doch eher den Bezug zur „Funktionalität“ mit Bezug auf die direkte Anwendbarkeit und Umsetzung in der Praxis der Diakonie. Daran ist nichts auszusetzen; jedoch fehlt mir meist die Einbindung in einen werte- und normenorientierten Bezugsrahmen, wie diesen hier auch Heinz Schmidt und Renate Zitt ansprechen. Die von ihnen angesprochenen „Menschenrechte“ öffnen den Blick und damit auch den in dieser Abhandlung bisher verwendeten Kulturbegriff zum wiederholten Male für die Bedeutung von *Normen und Gesetzen* für Kulturen und ganze Kulturkreise. Heinz Schmidt und Renate Zitt fahren im Abschnitt „Auseinandersetzung mit Traditionen humaner Sinn- und Werteorientierung“ fort, indem sie behaupten, dass sich „insbesondere (...) religiöse Traditionen mit Erfahrungen unverfügbarer Betroffenheit und Zuwendung (verbinden), aus denen sich *neue Erfahrungshorizonte* eröffnen (z.B. der Horizont der Lebens- und Liebesgeschichte Gottes mit den Menschen und der Welt, symbolisiert in den Glaubensbekenntnissen. Dieser Horizont eröffnet einen weiten Raum, sich als geliebtes Geschöpf gewollt zu wissen, trotz Versagens angenommen und in aller fragmentarischen Existenz im Handeln gefragt und gestärkt zu sein)<sup>353</sup>. Dem will ich zustimmen mit der Anmerkung, dass mir das Sich-Erschließen neuer Erfahrungshorizonte *ohne* die Einbindung in ein Werte- und Normensystem auch in einer diakonischen Einrichtung kaum vorstellbar ist. *Gerade wenn Qualitäts- und Organisationsentwicklung emergent und autopoietisch infolge des Wandels der kollektiven Wirklichkeitskonstruktionen ganzer Organisationen stattfinden will, ist die Reduktion von Leitbildern auf deren unmittelbare Funktionalität höchst zweifelhaft.*

Leitbilder, die Erfahrungshorizonte eröffnen, sind an Werte und Normen – aus christlichen und diakonischen Traditionen heraus – gebunden und beinhalten demzufolge Hinweise auf einige wenige Werteprinzipien. Ist dies nicht der Fall, wie bei der Mehrzahl der hier zitierten Leitbilder, muss mit nahen Verfallsdaten gerechnet werden. Der Nutzen für die Beteiligten und die Betroffenen in den Organisationen kommt zwar im Sinne von „Funktionalität“ durchaus zum Zuge und zum Ausdruck, vor allem dadurch, dass die Ableitung von Zielen und Prozessen möglich wird. Es besteht aber die Gefahr, dass durch den Verzicht auf normative Gesichtspunkte und Werte-Grundlagen die Qualitätskultur - als die „Seele“ der Organisation – und damit die Haltungen der Akteure – als zentrales Gestaltungselement von Sozialarbeit – nicht angesprochen und somit auch nicht erreicht werden können. Der stets betonte Wunsch, mit Leitbildern auch Beiträge zur *Identität* und zur *Identifizierung* der diakonischen Einrichtung zu leisten, wird in diesen Fällen kaum umgesetzt. So bleibt als ein bemerkenswertes und nach meiner Einschätzung zugleich höchst bedenkliches Ergebnis der Untersuchung festzuhalten, dass zwar *einzelne Leitbildaussagen* „funktional“ umgesetzt werden, und dies über Indikatoren sichtbar und messbar wird, jedoch die fehlende Einbindung in *einen spezifisch diakonischen Werte- und Normenkontext* das „Gesicht“ des diakonischen Unternehmens nahezu „unkennlich“ macht. Die Wirkung solcher Leitbilder nach außen schafft kaum „Markenzeichen“ mit Hilfe von „Alleinstellungsmerkmalen“. Die Wirkung nach innen dürfte nach kurzer Zeit verloren gehen, wird der Leitbild-*Prozess* nicht laufend von neuem angestoßen.

---

<sup>352</sup> Schmidt/Zitt 2003 b, 233/244; Kursivsetzungen durch den Autor

<sup>353</sup> Schmidt/Zitt 2003 b, 234

## 8. Systemveränderung und Kulturwandel als Qualitätsentwicklung in der Diakonie

„Wo kein Interesse an einem System herrscht, macht man halt auf Kultur“ (Hans Fischer)<sup>354</sup>

Mit Betonung des Prinzips der „wertschätzenden Erkundung“<sup>355</sup> und im Anschluss an die dargestellten Untersuchungsergebnisse lassen sich einige der entscheidenden Dynamiken im Wirkungsdreieck von Leitbild, System und Qualitätskultur genauer beschreiben. In den Teilkapiteln 8.1 bis 8.4 werde ich mehrere der hier ausschlaggebenden Facetten benennen, um in Kapitel 9 abschließend zu Empfehlungen für Diakoniepraxis und Diakoniewissenschaft zu kommen.

### 8.1 Konklusionen I: Qualitätskultur, System und Leitbild als integriertes Konzept der Zukunft

---

Der Aufbau von QM – Systemen „berührt“ kulturelle Prägungen, knüpft bei der gegebenen Qualitätskultur an, stößt an kulturelle Grenzen, eröffnet den Organisationskulturen neue Perspektiven. Qualitätsmanagement „stört systematisch“ den kulturellen Status Quo diakonischer Einrichtungen, indem es nach Verbesserung, Veränderung und Entwicklung fragt. Aus „Kundinnen“- und Betroffenenicht zugespitzt, bringt der Aufbau eines QM – Systems die vorhandenen kulturellen Merkmale und Strömungen in eine verlässlichere Struktur. Die Leitbildentwicklung kann diese Entwicklung fördern, vor allem wenn sie als ständiger Prozess angelegt ist, und stärkt insbesondere spezifisch diakonische Qualitäten<sup>356</sup>. Rituale gewinnen gerade im Zuge von Veränderung und Wandel als gestaltete Übergänge in Organisationen zusätzliche Bedeutung<sup>357</sup>. In der Praxis der Diakonie lassen sich mindestens drei verschiedene Effekte unterscheiden, die entstehen, wenn der Systemanspruch auf spezifisch ausgeprägte Organisationskulturen prallt:

- Erstens: Diakonische Qualitätskulturen nutzen die Vorteile des QM – Systems für den eigenen Wandel, integrieren Systemanforderungen als kulturelle Merkmale und führen System- und Kulturprinzipien eng zusammen. So können z.B. die Systemanforderungen der Transparenz, der Verlässlichkeit und kundengerechter Prozesse direkt in Kulturmerkmale diakonischer Werteprinzipien, Rituale, kollektiver Einstellungen, professioneller Haltungen und Verkörperungen etc. „eingebettet“ werden<sup>358</sup>. Das kann dort weitgehend reibungslos gelingen, wo tragende Kräfte der Organisation schon seit langem an systematischer Qualitätsentwicklung interessiert sind.
- Zweitens: Diakonische Qualitätskulturen lehnen die Systemanforderungen als „wesensfremd“ ab, so dass umfangreiche Aushandlungs- und Überzeugungsprozesse stattfinden, mit jeweils ungewissem Ausgang. Im schlimmsten Fall entsteht ein inhaltsleeres, allein formal „gefülltes“ QM – System und Handbuch, ohne dass systematische Qualitätsentwicklung wirklich die vorgefundene Qualitätskultur erreicht hätte. Die Anforderungen eines QM – Systems werden ebenso schnell und oberflächlich erfüllt wie andere „externe“ Veränderungsansprüche. Die Organisation passt sich oberflächlich rasch an, ohne Qualität aus sich selbst heraus zu kultivieren. Die Folge ist, dass kaum System- und keine Kulturentwicklung gelingt. Sich selbst genügende Systeme und Kulturen

---

<sup>354</sup> Hans Fischer, Leiter einer diakonischen Jugendhilfeeinrichtung, hat diese Feststellung halb scherzhaft, halb ernsthaft anlässlich der unter 7.2 dargestellten Konferenz getroffen und damit direkt auf den in 8.1 behandelten, entscheidenden Punkt gezeigt, dass in diakonischen Einrichtungen „Kulturen ohne System“ ebenso wenig taugen wie „Systeme ohne Kultur“.

<sup>355</sup> „Appreciative Inquiry“ s. 3.1

<sup>356</sup> s. 9.1

<sup>357</sup> s. 8.4

<sup>358</sup> In 7.2 dargestellt, haben zwei der diakonischen Jugendhilfeeinrichtungen dies ohne weiteres geleistet und für die eigene, spezifische Organisations- und Qualitätsentwicklung genutzt.

lehnen sich gegen „Fremdbestimmung“ auf. Leitend ist das Interesse, dass in Wirklichkeit kein Wandel stattfinden soll.

- Drittens: Es entstehen beim Aufeinandertreffen von Systemansprüchen und Kulturmerkmalen Spannungen, Reibungen, Diskurse und Diskussionen. Durch Systemprinzipien – wie z.B. „Von-den-Besten-Lernen“, Ziel- und Ergebnisorientierung, „Kunden“-Gerechtigkeit – sieht sich die Kultur herausgefordert, bisher gültige Kultur prägende Grundsätze besonders herauszustellen, - gegen neue Anforderungen oder aber, um allmählich zu konsensfähigen Entscheidungen zu gelangen, was denn von den neuen Systemanforderungen kulturell integriert werden kann. Eine gründliche, manchmal zeitintensive, präzise Prüfung der entscheidenden Teilaspekte findet statt, denn kulturelle Prinzipien und Organisationsmerkmale sind keine rasch veränderlichen Angelegenheiten.

Taugen QM – Systeme ohne Anschlussfähigkeit und Bindung an die Qualitätskulturen also nicht allzu viel, wird eine gründlichere *Kulturanalyse* diakonischer Einrichtungen unverzichtbar. Nur selten und bruchstückhaft fand eine solche Kulturanalyse bisher statt; ich hoffe, mit den Ausführungen dieser Arbeit diakonischen Einrichtungen Instrumentarien<sup>359</sup> bereitzustellen, die ihnen die eigene Kulturanalyse erleichtern. Systemanforderungen können in sozialen Organisationen zu „Kulturschocks“ und „Kulturkämpfen“ führen, in jedem Fall fördern sie Auseinandersetzungen und Aushandlungsprozesse. Ganz verfehlt wäre - angesichts der mancherorts festgestellten „Unverträglichkeit“ systematischer Qualitätsentwicklung mit vorgefundenen kulturellen Prägungen – eine Abkehr vom Systemanspruch mit der Folge einer Rückkehr und Besinnung auf die eigenen kulturellen Werte und der Konsequenz, künftig weiter ohne System, Struktur und Qualitätsanspruch zu arbeiten. Die einigermaßen differenzierten Untersuchungsergebnisse bestätigen meine Annahme, dass ein System ohne kulturelle Wirksamkeit nachhaltig gar nichts bewirkt, aber auch, dass Organisationskulturen ohne systematische Einbettung in zuverlässige Strukturen und einen organisationalen Ordnungszusammenhang tendenziell destruktive Wirkungen entfalten; ein durchaus typisches Beispiel war in 7.1.6 gezeigt. Mir geht es vielmehr um ein *integriertes Konzept von Qualitätskultur, System und Leitbild*, nach dem jede diakonische Einrichtung für sich festlegt, welche System- und Kulturmerkmale für sie sowie ihre „Kundinnen“ und Partner in besonderer Weise wichtig sind und wie sie den Prozess der Integration dieser Merkmale voranbringt.

Zu den *Wirkungen vorgefundener Qualitätskulturen* mit Blick auf den Aufbau von QM – Systemen ist damit bereits ausgesagt, dass die kulturell bestimmenden Kräfte und Merkmale einer Organisation systematische Ansätze der Kunden-, Mitarbeiter-, Führungs-, Ziel-, Prozess- und Ergebnisorientierung entweder begrüßen, ablehnen oder gründlich prüfen werden. Blicken wir genauer auf *einzelne Systemmerkmale* - z.B. das Definieren von qualitativ wichtigen „Schlüssel“-Prozessen – wird deutlich, dass durchgängig alle Kulturmerkmale Einfluss auf jedes einzelne Systemmerkmal nehmen, also zur Prozessverbesserung bei gründlicher Reflektion zu nutzen sind:

Etwas am Beispiel des Prozesses „Beschwerdeverfahren“ lässt sich ohne Weiteres aufzeigen, in welcher Weise sich die Werthaltungen, gesetzliche Normen, „ritualisierte Situationen und Sequenzen“ der Beschwerdeannahme, verkörperte Haltungen, Einstellungsmuster im Umgang mit Beschwerden, symbolisierende Merkmale und Zeichen („Beschwerdestelle“, „Beschwerdebuch“, Rückmeldeschreiben mit Dank und Information zur weiteren Bearbeitung etc.) – allesamt Kulturmerkmale – im Sinne einer *systematischen* Festlegung des Prozesses niederschlagen müssen. Die Kulturfaktoren können also direkt zur Systementwicklung genutzt werden.

Zu den *Wirkungen systematischer Ansätze* auf die vorgefundenen Kulturen ist festzuhalten, dass sie stets Prozesse der Selbstvergewisserung und erneuter Orientierungssuche in sozia-

---

<sup>359</sup> s. Empfehlungen für methodische Übungen in 3.5, 7.2 und 9.2

len Einrichtungen anstoßen. Denn die Frage: „Erfüllen wir die Anforderung in Bezug auf...?“, provoziert wechselnd Anstrengung und Leistungsbereitschaft, Widerstand oder Resignation. *Im Einzelnen* sprechen sämtliche Systemmerkmale und –prinzipien die kulturell entscheidenden Faktoren in je unterschiedlicher Wirkweise an:

- So war bei den Untersuchungsergebnissen z.B. bereits der Befund interessant, dass manche systematischen Prozesse und Routinen als Rituale bezeichnet worden waren, z.B. das Aufnahmeverfahren als „Aufnahmeritual“. Es ist also möglich, sich zum Stellenwert der Schlüsselprozesse und zu ihrer Bedeutung als „ritualisiertes Geschehen“ zu verständigen.
- Ziele ließen sich nicht immer präzise von den Werteprinzipien abgrenzen, auf denen sie beruhen. Leitbild- und Zielformulierungen konnten aber auch häufig unmittelbar aus der Verständigung zu Werteprinzipien gewonnen werden.
- Die Leitungs- und Verantwortungsstruktur als Systemmerkmal wurde regelmäßig daraufhin überprüft, inwiefern die Führungspersonen auch „Verkörperungen“ für die besondere Qualitätskulturen sind.

Treten neue Systemanforderungen an kulturelle Gegebenheiten heran, stellt sich somit immer die Frage der Wirkungen, der Wechselwirkungen und der möglichen Integration neuer Impulse. Hier ist es von großer Bedeutung, dass Organisationen in höchst unterschiedlichem Maße in der Lage sind, überhaupt Wandel zu vollziehen oder Veränderungen anzunehmen. Ich empfehle – trotz allgemeiner sprachlicher Unschärfe – die Unterscheidung in *Systemveränderung* und *Kulturwandel*. In diesem Zugang verwende ich den Begriff der „Veränderung“ eher für ein intentionales oder reaktives Geschehen in Organisationen, das z.B. externen Impulsen oder Zwängen folgt, während der Begriff „Wandel“ eher für eine interne Leistung steht, die aus eigenem Antrieb erbracht wird.

So haben die bisherigen Ausführungen gezeigt und die Untersuchungsergebnisse konnten bestätigen, dass Veränderungen in organisationalen Systemen nicht zwingend zu kulturellem Wandel führen müssen (wenngleich sie das können). Die die jeweiligen Organisationskulturen bestimmenden Merkmale und „Schichten“ sind teils kaum sichtbar, teils schwer zugänglich, teils nur wenig durchlässig und teils in erheblichem Maße veränderungs- und wandlungsresistent sind. Es kommt besonders darauf an, die *Veränderungspotenziale* und –prozesse schließlich aus den *Wandlungsmöglichkeiten* und –prozessen abzuleiten. Denn: Veränderungen in Systemen, auch durch Qualitätsmanagement, führen nur dann zu kulturellem Wandel, wenn sich mit ihnen die Haltungen und Einstellungen der beteiligten Akteure individuell sowie die zentralen Kulturmerkmale der Organisation(-steile) kollektiv wandeln *können*. Die wesentlichen neuen Systemmerkmale wirken also erst dann, wenn die beteiligten und betroffenen Menschen sich diese „zu eigen“ machen, für sich akzeptieren und bejahen. Nur dann folgt auch schließlich ein Kulturwandel in Richtung hin auf eine gewandelte Qualitätskultur. Genau deshalb ist die Unterscheidung in *Veränderung* einerseits und *Wandel* andererseits von unverzichtbarer Bedeutung<sup>360</sup>.

Auch wird zurückzukommen sein auf die klassisch konstruktivistische Behauptung Paul Watzlawicks, die in dem von ihm verwendeten französischen Zitat: „*Plus ça change, plus c'est la même chose*“<sup>361</sup>, zum Ausdruck kommt. Dort als Begründung für paradoxe Interventionen genommen, verweist diese These auf die Begrenztheit intentionaler Veränderungsanstrengungen *von außen* und die Notwendigkeit, dass stattdessen oder wenigstens gleichzeitig echter Wandel – aus eigenem Antrieb, durch eigene Erkenntnis, sozusagen *von innen* – vonnöten sei. Organisationaler Wandel kann letztlich nur *aus* den Organisationen *selbst heraus*, als

---

<sup>360</sup> Die Analogie zur Motivationsforschung drängt sich auf, denn hier wird unterschieden in (intrinsische) Motivation und (extrinsische) Motivierung. Es geht also um zweierlei: Erstens um die *Bereitschaft* und zweitens um die *Fähigkeit* zum Wandel (vgl. 8.2 zu „Organisationale Kernkompetenzen“).

<sup>361</sup> Watzlawick/Weakland/Fisch 1974, 19: „Je mehr es sich wandelt, desto mehr bleibt es dasselbe“.

selbstreferenziellen Systemen, entwickelt werden. *Zielorientiertes Handeln und systemisches Denken schließen sich auf gar keinen Fall aus, sondern kommen ohne wechselseitige Ergänzung nicht aus.* Was also Prozesse der Systemveränderung und des Kulturwandels angeht, hat hier beides seine Berechtigung und Notwendigkeit, die – intentionale - Steuerung *und* die - autopoietische – Selbststeuerung sowie Emergenz. Ich behaupte, dass es sich bei diesem grundlegenden Gedanken keinesfalls um eine These oder theoretische Annahme handelt, sondern schlicht um eine Tatsache, die jeden Lebensbereich, also auch eine diakonische Organisation betrifft: *Intentionalität und Emergenz* geschehen tatsächlich beide ununterbrochen. Für Veränderungsprozesse ist diese Tatsache dahingehend zu nutzen, die vorgefundenen Gegebenheiten – sowohl in der *Steuerung*, als auch in der *Eigendynamik* – einigermaßen zutreffend zu analysieren und zu erkennen, um dann an den erkannten Stärken, Potenzialen und Möglichkeiten anzuknüpfen.

Um Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung zu prüfen, haben sich in QM – Systemen Ist-Stands-Analysen, Selbstbewertungen, Bestandsaufnahmen und Organisationschecks durchgesetzt, bei denen nach einem bestimmten Referenzmodell<sup>362</sup> sämtliche Systemfaktoren analysiert werden. Ich habe bereits vorgeschlagen, die Qualitätskultur einer sozialen Organisation ebenfalls im Sinne einer *Kulturanalyse* zu betrachten. Diese könnte dann zum Ausgangspunkt für gezielte strategische Interventionen genommen werden, oder aber der Einschätzung dienen, in welchen Bereichen die Organisation aus sich selbst heraus zu Wandel fähig ist.

Die *Wandlungsfähigkeit sozialer Organisationen* hängt direkt von einigen bedingenden Faktoren ab, die ich nun benennen werde.

## 8.2 Konklusionen II: Organisationale Kernkompetenzen für Entwicklung und Wandel

---

Es gibt einen biblischen, alttestamentarischen Text, der das Wesen von Veränderung und Wandel provozierend anspricht und dessen Aussagen auch für Veränderungs- und Wandlungsprozesse in sozialen Organisationen relevant sind.

### „Jedes Ding hat seine Zeit“

Alles hat seine bestimmte Stunde,  
jedes Ding unter dem Himmel hat seine Zeit.  
Geborenwerden hat seine Zeit, und Sterben hat seine Zeit.  
Pflanzen hat seine Zeit, und Ausreißen hat seine Zeit.  
Töten hat seine Zeit, und Heilen hat seine Zeit.  
Einreißen hat seine Zeit, und Bauen hat seine Zeit.  
Weinen hat seine Zeit, und Lachen hat seine Zeit.  
Klagen hat seine Zeit, und Tanzen hat seine Zeit.  
Steine wegwerfen hat seine Zeit,  
und Steine sammeln hat seine Zeit.  
Umarmen hat seine Zeit, und Sichmeiden hat seine Zeit.  
Suchen hat seine Zeit, und Verlieren hat seine Zeit.  
Behalten hat seine Zeit, und Wegwerfen hat seine Zeit.  
Zerreißen hat seine Zeit, und Nähen hat seine Zeit.  
Schweigen hat seine Zeit, und Reden hat seine Zeit.  
Lieben hat seine Zeit, und Hassen hat seine Zeit.

---

<sup>362</sup> z.B. ISO 9004 Anhang “Leitfaden zur Selbstbewertung”; heute gibt es zu allen Feldern im Sozial- und Gesundheitswesen Empfehlungen für Ist-Stands-Analysen auf der Grundlage branchenspezifischer QM – Konzepte.

Der Krieg hat seine Zeit, und der Friede hat seine Zeit.

(Prediger Salomo 3, 1-8;  
zitiert nach der Zwingli-Bibel, Zürich 1947)

Salamos Hinweise sind stets für viele Menschen wertvolle Anstöße<sup>363</sup> hinsichtlich des Verständnisses zum „Wesen des Wandels“ gewesen und lassen auch für die Dynamik der Wechselwirkungen von System- und Kulturentwicklung in sozialen Organisationen grundlegende Rückschlüsse zu. Im Kern geht es darum, erstens zu akzeptieren, dass Wandel und Veränderung einfach *geschehen*, und zweitens, Wandel und Veränderung überhaupt *anzunehmen*. Angesprochen sind somit die Kulturmerkmale der „Einstellungsmuster“ und der „Normen und Gesetze“, denn auch soziale Organisationen brauchen den laufenden Diskurs zur Frage des „Wesens des Wandels“ als eines gleichsam natürlichen Geschehens und müssen die Gesetzmäßigkeit begrüßen, nach der Wandlungen geschehen. Den Aussagen Salomos folgend heißt das:

- Anstrengungen mit dem Ziel angestrebter Veränderungen sind daraufhin zu überprüfen, wann und wo sie vergeblich und verzichtbar sind.
- Ein Sich-Auflehnen gegen Veränderung und Wandel überhaupt ist sinnlos, denn diese finden ohnehin statt.
- „Wellenbewegungen“ zwischen „pendelnden“ - also abnehmenden und zunehmenden, kommenden und gehenden – Kräften und Entwicklungen sind stets zu erwarten, und entsprechen natürlichen Gesetzmäßigkeiten. Sie sind überhaupt nichts Überraschendes, Besonderes oder Bedrohliches, sondern mit ihnen ist einfach zu rechnen. Ein Verharren im oder Festhalten am jeweiligen Status Quo zeigt zwar den verständlichen Wunsch vieler Menschen nach Sicherheit, Verlässlichkeit und Ordnung, muss aber als „blinde“ Haltung angesichts sich ohnehin wandelnder Realitäten betrachtet werden.
- Ein Fatalismus ist hier nicht gemeint. Vielmehr stellt sich die Frage, wie sich Menschen und für Organisationen Verantwortliche auf Veränderungen einstellen und diesen *begegnen*. Eine logische Konsequenz wäre daher, auf Veränderungen bewusst zuzugehen, um ihnen in der Weise zu begegnen, dass man den sich verändernden Tatsachen ins Gesicht sieht, und ihnen rechtzeitig, aufmerksam und bewusst entgegen zu gehen. Mit einer solchen Haltung verschwindet die Angst vor Veränderungen eher, als wenn eine sich passiv verhält.

Auf den Wandel der beteiligten Personen in ihren Haltungen und Einstellungen kommt es an. Denn wo Gesetze der Veränderung und Bewegung im salomonischen Sinne verstanden und beherzigt werden, stellt sich zwangsläufig die Frage, ob die Menschen mit dem eigenen Wandel den Veränderungen folgen können, bzw. ob sie in der Lage sind, mit der eigenen Wandlungsfähigkeit eben bewusst auf die Veränderungen zuzugehen und die Begegnung nicht zu scheuen. „Den Wandel annehmen können“, zeigt auf eine Kernkompetenz der individuellen Entwicklung, die erst zum Tragen kommt, wenn zuvor andere grundlegende Kompetenzen erworben wurden. Meine These ist, dass in analoger Weise ganze soziale Organisationen eine solche „Wandlungskompetenz“ erworben haben oder nicht. Für Individuation und Sozialisation hat Erik Homburger Erikson im bekannten Phasenmodell der menschlichen Entwicklung<sup>364</sup> solche Kompetenzen benannt. Sie mögen heute nicht mehr in der genauen Zuordnung zu den dort angesprochenen Lebensabschnitten gelten, sind aber als Bezugsbegriffe für „integrative“ Konzepte der Psychologie und Psychotherapie in-

---

<sup>363</sup> Mitte der 60er-Jahre wurde die Fassung Roger McGuinns und seiner Folkrockgruppe „The Byrds“ von Pete Seegers „Turn! Turn! Turn!“ zum weltweiten Number-One-Hit; der Schluss des Textes war durch die Zeile „A time of peace, I swear it's not too late“ ersetzt worden, denn zu unerträglich war ihnen als Christen die alttestamentarische Aussage zum regelhaften Wechsel von Krieg und Frieden.

<sup>364</sup> Erikson 1995, 59 ff.

zwischen unbestritten<sup>365</sup>. Erikson sprach von einer „zeitlich fortschreitenden Entwicklung von Komponenten“ und stellte Alternativen „gegenseitiger Entwicklungsgeschichten“ als Bezugsrahmen für Entwicklung auf. Diese Komponenten sind nach meiner Einschätzung im Kontext von Systemveränderung und Kulturwandel auch für soziale Organisationen von entscheidender Bedeutung und können als überprüfbare *Kernkompetenzen* genutzt werden, um den Reifegrad einer Organisation in Bezug auf ihre Wandlungsfähigkeit festzustellen<sup>366</sup>. Die von Erikson als erste genannte Alternative „*Vertrauen vs. Misstrauen*“ ist von derartiger grundlegender Bedeutung, dass ich – mit Ergänzung durch neuere Forschungsergebnisse – in 8.3 genauer auf den Faktor der „Vertrauensfrage“ in sozialen Organisationen eingehen werde.

#### *Autonomie vs. Zweifel – die autopoietische Gestaltungskraft sozialer Organisationen*

Die chilenischen Wissenschaftler Humberto Maturana und Francisco Varela<sup>367</sup> gingen davon aus, dass alle lebenden Systeme organisatorisch geschlossene, autonome Interaktionssysteme sind, die sich in erster Linie auf sich selbst beziehen. Es seien drei Hauptmerkmale, die lebende Systeme kennzeichnen, behaupteten sie: *Autonomie*, *Zirkularität* und *Rekursivität*. Diese verleihen ihnen die Fähigkeit, sich selbst zu erhalten und zu erneuern. Diese Fähigkeit der „Selbsthervorbringung“ durch ein geschlossenes Beziehungssystem nannten sie *Autopoiesis*<sup>368</sup>. Lebendige Systeme sind bemüht, ihre Identität dadurch immer wieder herzustellen, dass sie alle Veränderungen unter die Aufrechterhaltung ihrer eigenen Organisation als einem vorhandenen Beziehungsgefüge stellen.

„Das erfolgt durch zirkuläre Interaktionsmuster, wobei Veränderungen in einem Element des Systems mit Veränderungen an anderer Stelle einhergehen, wodurch kontinuierliche Interaktionsmuster entstehen, die immer rekursiv sind. Sie sind rekursiv, weil ein System keine Interaktionen eingehen kann, die nicht im organisationseigenen Beziehungsmuster festgelegt sind. (...) (Das System) interagiert so mit seiner Umwelt, dass die eigene Selbsterhaltung gefördert wird, und in diesem Sinne können wir erkennen, dass seine Umwelt in Wirklichkeit Teil seiner selbst ist“<sup>369</sup>.

Natürlich sind lebendige Systeme nicht völlig isoliert, sie sind aber wohl zunächst einmal geschlossen und autonom. Und sie sind deshalb geschlossen und autonom, weil sie stabile Beziehungsmuster aufrecht zu erhalten suchen. Im Übrigen kann genau durch diesen Vorgang der Geschlossenheit und der Rekursivität ein System als System überhaupt erkannt werden, bzw. erkennt sich selbst als eben dieses System. Die Theorie der *Autopoiesis* versteht lebendige Organisationen als selbstreferenzielle Systeme mit selbst geschaffenen, spezifischen Wirklichkeitskonstruktionen und verweist darauf, dass die Umgestaltung oder Evolution dieser Systeme als Ergebnis intern erzeugter Veränderung, also eigener Wandlung verstanden werden kann.

„Im Gegensatz zu der Behauptung, dass sich das System an seine Umwelt anpasst oder dass die Umwelt die Systemkonfiguration auswählt, die überlebt, geht es bei der *Autopoiesis* um die Art und Weise, wie das gesamte Interaktionssystem seine eigene Zukunft gestaltet. Es ist das Muster, oder das Ganze, das entsteht. Durch diese Erklärung bietet die *Autopoiesis* eine Alternative zur Darwin-

---

<sup>365</sup> Trotz meist nur noch geringen Einflusses der Psychoanalyse werden Eriksons Begrifflichkeiten in den meisten psychotherapeutischen Konzepten wenigstens auszugsweise verwendet.

<sup>366</sup> Keinesfalls soll hier das Modell einer Persönlichkeitstheorie unreflektiert auf organisationale Zusammenhänge übertragen werden. Vielmehr geht es darum, die begrifflichen Konzepte auf ihre Relevanz für soziale Organisationen zu überprüfen und in diesem Sinne als Kernkompetenzen zu erkennen und organisationsdiagnostisch zu nutzen.

<sup>367</sup> Maturana/Varela 1980

<sup>368</sup> Maturana/Varela 1980, 345

<sup>369</sup> Morgan 2002, 346

schen Theorie. Sie erkennt die Bedeutung der Systemabweichung und der Beibehaltung von ‚Selektionsmerkmalen‘ beim Evolutionsprozess an, aber sie entwickelt eine andere Erklärung dafür<sup>370</sup>.

Im besten Fall also prüft eine Organisation – und in dieser ihre „tragenden“ Mitglieder – ständig, was an Veränderungen geschieht, möglich und nötig ist, um darauf mit dem eigenen Wandel aus eigener Kraft, von innen heraus, sich einstellen zu können. Durch das Potenzial der eigenen zirkulär wirkenden Beziehungen und Kompetenzen wandelt sich somit ein System und wird zu einem zwar „anderen“, veränderten System durch die Wandlung der Einstellungen, Fähigkeiten, Schwerpunkte usw. seiner Mitglieder, aber es hält gleichermaßen seine Autonomie aufrecht. Autonomie lässt sich ohne weiteres - vom altgriechischen Sinn her - direkt mit „Eigengesetzlichkeit“ übersetzen, denn ein solches System passt sich nicht nur wechselnden externen Anforderungen an, sondern *es gestaltet sich selbst immer wieder und laufend von neuem*.

Eine soziale Organisation oder eine diakonische Einrichtung, die das Attribut „lebendig“ verdient, ist insofern immer auch eine „selbst geschaffene Welt“, mit je eigenen Beziehungen, Interaktionsmustern, Qualitäten und Kulturmerkmalen. Sie steht zwar systemisch gesehen mit anderen Systemen in vielfältiger Beziehung, bzw. ist selbst Teil eines übergeordneten Systems. Die Kultur eines Teilsystems („Sub-System“) steht wiederum in Beziehung zu anderen Kulturen bzw. ist Teil eines höheren kulturellen Zusammenhangs. Eine solche lebendige, soziale Organisation entwickelt und wandelt sich jedoch zunächst einmal „aus sich selbst heraus“. Andernfalls, wenn dies nicht so wäre, - und das ist das faszinierend Einfache an der Theorie der Autopoiesis nach Maturana und Varela – könnte das organisationale System überhaupt nicht leben und existieren. Mit anderen Worten: Systeme und somit auch organisationale Gebilde hätten gar keine Überlebenschance, würden sie sich nicht ständig aus sich selbst heraus wandeln und „verwandeln“, auch um dadurch externen Veränderungen zu begegnen und deren Folgen zu integrieren. Für Ansätze der Qualitäts- und Organisationsentwicklung gewendet, heißt dies, nach den jeweiligen autopoietischen Kompetenzen einer Einrichtung zu fragen, um deren Eigenkräfte und Eigendynamik zutreffend einschätzen zu können. Einrichtungen der Diakonie und soziale Organisationen überhaupt benötigen den ständigen Diskurs zur Frage der „Eigengesetzlichkeit“ und der autopoietischen Kräfte, denn ohne deren Grundlage ist ihre Wandlungsfähigkeit gefährdet und sie stecken in Selbstzweifeln bzgl. ihrer Kompetenzen fest<sup>371</sup>. Sie können sich vielleicht vordergründig an veränderte externe Anforderungen anpassen – im darwinschen Sinne der Anpassung an die „systemkonfigurierende“ Umwelt -, auch beim Aufbau eines QM – Systems, dieses wird aber nicht ihr „eigenes“ sein, denn es ist nicht aus eigener, autopoietischer Kompetenz entwickelt und integriert.

#### *Initiative vs. Schuld – die Lust an der Initiative*

Die Bedeutung von Initiativen in sozialen Einrichtungen bedarf keiner Erläuterung. War nach Sigmund Freud hier die Form von „Aggression“ in der kindlichen Entwicklung gemeint<sup>372</sup>, die ein Herangehen, ein Sich-Trauen und Wagen meinte, gilt dies für die Kompetenz einer sozialen Organisation analog: Ihre Mitglieder stehen vor der Frage, wie initiativ sie mit den aktuellen und potenziellen Aufgaben umgehen, auf diese zugehen, ob sie sich heranwagen und ob sie „rangehen“. Eine zögerliche, zweifelnde Haltung der Bedenken-träger ist in dieser „kritischen Phase“ nicht mehr gefragt, sondern aktives, lustvolles, gestaltendes Tun, und die Zuversicht, dass die eigene Initiative Erfolg haben wird. Ohne ständig neue und sich erneuernde Initiativen kann keine Einrichtung leben oder überleben. Organi-

---

<sup>370</sup> Morgan 2002, 351

<sup>371</sup> vgl. Eriksons Alternative „Autonomie vs. Scham und Zweifel“: Wer keine Autonomie erwirbt, bleibt auf der Ebene der Selbstzweifel und der Schamgefühle stecken.

<sup>372</sup> Erikson 1995, 90

sationsdiagnostisch interessant aber wird diese „Krise“ dann, wenn etwa einige der Organisationsmitglieder in hohem Maße initiativ sind oder werden wollen, andere dagegen noch auf der Stufe der sich (versteckt schämenden) Zweifler und Nörgler stehen. Dann entbrennt der einrichtungsinterne Kampf um die Prioritäten zu den „To Do’s“, den Aufgaben, Initiativen und Vorhaben, und um die Geschwindigkeit, mit der man an diese „herangeht“ und sie in Angriff nimmt. Die einen forcieren das Tempo, die anderen versuchen, das Tempo zu verlangsamen. Ganze Organisationen oder Organisationsteile leben von der *Lust an der Initiative*, – und wie diese bestärkt, gefördert, behindert, gewürdigt wird. Selbstreferenzielle Systeme und Kulturen in ihrer Kraft und Kompetenz, den Wandel aus sich heraus selbst zu gestalten, brauchen das Ringen um ein grundlegendes Wissen zur Notwendigkeit von initiativem Denken und Handeln.

Die weniger initiativen Mitglieder der Organisation sind sich irgendwie ihrer „Schuld“ bewusst, gestehen das in vertraulichen Gesprächen durchaus ein und sagen zum Beispiel, sie „fühlten sich nicht mitgenommen“, „von der Entwicklung überrollt“, „seien noch nicht so weit“ o.ä. Mit einem solchen „Schuldanerkenntnis“ wäre aber schon der erste Schritt der Innovation und des Wandels erreicht, ließen sich doch Veränderungs- und Wandlungsprozesse überhaupt auf diese Zuspitzung hin hinterfragen. Erheblich destruktiver in der Auswirkung auf Stagnation, Beschleunigung oder Verlangsamung eines Wandlungsprozesses in sozialen Einrichtungen aber ist der oft zu beobachtende Effekt, dass häufig wenig von eigener Verantwortung („Schuld“) die Rede ist, sondern vielmehr allerhand Schuldzuweisungen stattfinden. Ein Qualitätsmanagement stellt zu Recht und notwendig immer die Frage nach der jeweiligen Fehlerkultur und versucht damit, „Schuldfragen“ zu versachlichen. Doch zweifelsohne sind es i.S.v. Verantwortung direkt beteiligte und verantwortliche Personen, die mit ihrer Haltung Initiativen befördern oder aber eben behindern.

#### *Leistung vs. Minderwertigkeit – die Einstellung zur eigenen Leistungsfähigkeit*

Auch dass soziale Organisationen Leistung(en) erbringen, nämlich humane Dienstleistungen, ist selbstverständlich. Die Frage, *wie* sie diese Leistungen entwickeln und gestalten, ist u.a. ständiges Thema im Qualitätsmanagement: Bei der Aushandlung von Kundenerwartungen mit Organisationszielen, bei der systematischen Entwicklung neuer Angebote, bei der Auswertung von Beschwerden und Verbesserungsvorschlägen usw. Mit Hinweis auf die von Erikson adaptierten Begriffspaare als Kernkompetenzen ganzer Organisationen aber stellt sich diese Frage nun in einem erweiterten, ganz neuen Kontext, sozusagen aus einer ganz anderen Perspektive. Danach stelle ich weniger die Erbringung und Entwicklung sozialer Dienstleistungen in den Mittelpunkt der Betrachtung, als vielmehr die *Einstellung zur eigenen Leistungsfähigkeit* und Kompetenz in dieser Hinsicht, die in der Organisation vorherrscht. Ist ein organisationaler Zusammenhang nicht in Selbstvertrauen, Autonomie und beherrschter Initiative gefestigt, treffen von außen kommende Veränderungen dort auf ein unbehagliches, diffuses kollektives Gefühl, eigentlich zu weiteren Leistungen nicht fähig zu sein. Der nötige interne Wandel kann nicht stattfinden, weil „man“ nicht an die eigene Leistungsfähigkeit glaubt. Die Organisation als (auch) selbst geschaffene und selbst interpretierte Wirklichkeit und ihre Mitglieder sind vielmehr mehrheitlich kollektiv der Meinung, die für die Bewältigung der sich ändernden Aufgaben erforderliche Leistungsfähigkeit gar nicht zu besitzen. Das kann ein Problem der *Leistungsbereitschaft* beinhalten, kann aber auch nur ein bedrückendes, lähmendes gemeinsames Gefühl allgemeiner Minderwertigkeit, verbunden mit Selbstzweifeln und vielleicht sogar Schuldgefühlen sein. Wieder sind dies Empfindungen und kollektive Selbsteinschätzungen, die schwer sich selbst und noch schwerer anderen gegenüber einzugestehen sind. In zahllosen zirkulären Interaktionen, Begegnungen, Dialogen und Bewertungen „zirkuliert“ ein Geist der Minderwertigkeit. Es geht um die *Gefühle und Wahrnehmungen* der beteiligten Menschen: Diese sind Kultur bildende Faktoren. Die „Meinung, wie man sich selber sieht und was man von sich selber hält“, wirkt als *kollektives Selbstbild*, verstellt neue Perspektiven und eigenen Wandel, oder eröffnet genau diesen. Leistung ist danach nicht mehr nur eine Frage der Kennzahlen, Messgrößen, bewer-

teter Ziele und Indikatoren. Sondern Leistung ist tatsächlich ein ganz entscheidender psychologischer Faktor in sozialen Organisationen. Und dies *um so mehr*, als in der Sozialarbeit die „harten“ Messgrößen ohnehin oft nur in geringem Maße die Wirklichkeit der Beziehungsebenen und Entwicklungsarbeit treffen und kennzeichnen.

#### *Identität und Rollenübernahme vs. Rollenkonfusion – die Frage nach der Identitätssuche*

Identität wird in Eriksons Modell lebensgeschichtlicher Reifung der Adoleszenz und der Identitätsfindung Jugendlicher zugeordnet. Im Transfer der Eriksonschen Entwicklungslehre auf die Entwicklung sozialer Organisationen muss als erstes auffallen, dass nach dem Kompetenzerwerb von Vertrauen, Autonomie, Initiative und Leistung *erst dann* Identität überhaupt entstehen kann und zur Geltung kommt. Das ist bemerkenswert, denn bei Fragen der Identität und Identifizierung fragen soziale Organisationen nicht unbedingt nach diesen vorherigen Komponenten. Aber: Versuche ich, Eriksons Theorie auf soziale, lebendige Organisationen anzuwenden, dann zeigt sich tatsächlich, dass dieser fünfte Schritt nicht ohne die vier vorherigen Schritte gegangen werden kann. Identität in einer Aufgabe und Identifizierung mit ihr wird nur stattfinden, wenn die Betreffende ausreichend (Selbst-)Vertrauen, Autonomie, Initiative und Leistungsfähigkeit bereits erworben hat. Sie selbst hat diese Kompetenzen erworben, zuvor wird keine „Identität“ und schon gar keine „Identifizierung“ gelingen. Im ursprünglichen Wortsinn meint identisch „gleich“ sein mit einer Sache: Das mag für den Kontext einer Organisation übertrieben klingen, immerhin ist es als Annäherungswert von Bedeutung, wie sehr jemand in seiner Person gleiche Absichten verfolgt wie die Einrichtung, gleiche Positionen vertritt, für gleiche Werte eintritt, wie dies andere in „gleicher“ Weise tun. Kein Mensch ist dadurch „gleichgeschaltet“, aber er positioniert sich als Zugehöriger, als Bekenner zur gemeinsamen Sache. Das meint „Identifizierung“ als Absicht auch vieler diakonischer Unternehmungen, die schließlich auf die nächsthöhere Stufe Eriksons der Bindung und damit auf „corporate identity“ zielen.

Die Frage nach der Identität ist vor allem eine Frage der *Identitätssuche*. Diesem Gedanken folgend ist gar nicht mehr so vordringlich, bei welcher Identität sich einer aufhält, sondern nach welcher Identität jemand sucht. Für soziale und diakonische Einrichtungen heißt das, dass sie zwar einerseits zu bedenken haben, wer einer „ist“, dass sie aber mehr noch zu fragen haben, wonach einer sucht. Entscheidungsträger sozialer Einrichtungen haben verständlicherweise Mitarbeiterinnen eher als das vor Augen, was diese gegenwärtig „sind“ und was sie „verkörpern“, meist weniger aber das, was sie zu sein und zu „verkörpern“ bereit sein könnten. Ein aufregender Gedanke: *Menschen einfach und wirklich als geschichtliche Wesen anzunehmen*, die Vergangenheit haben, jetzt sind, und zudem andere werden. Gleiches gilt für ganze Organisationen: Die Bedeutung diakonischer Identität als *ständiger Suche* nach Identität stellt die Frage nach den Bildern von morgen, also schließlich nach den *Visionen für Diakonie*<sup>373</sup>. Doch vielerorts herrscht noch immer die irrige Annahme, dass Identität so etwas sei wie ein Status, wie ein Erreichtes, etwas Bestehendes, etwas Bleibendes. Nur sie ist es nicht: Sie wandelt sich, aus eigener Kraft. Sie spielt das Spiel der Etikettierung nicht mit, sie gestaltet sich selbst laufend und von neuem. Sie will sich wandeln, in der eigenen Gesetzmäßigkeit und aus der eigenen Initiative.

Gareth Morgan hat das „Identitätsproblem“ von Organisationen treffend theoretisch so gekennzeichnet: „Wenn wir akzeptieren, dass Identität die Aufrechterhaltung eines sich wiederkehrenden Beziehungsgefüges (in Organisationen) umfasst, erkennen wir sehr schnell, dass das Problem der Veränderung davon abhängt, wie Systeme mit Abweichungen zurechtkommen, die Einfluss auf ihre derzeitige Funktionsweise haben. Unsere Aufmerksamkeit wird so auf Systemvorgänge gelenkt, die Identität durch Ignorieren oder Gegenreaktionen bezüglich bedrohlicher Fluktuationen aufrechtzuhalten versuchen, und auf die Art, wie Abweichungen zum Entstehen neuer Organisationsweisen führen können. (...) Die Systeme können sich dadurch entwickeln, dass sie Fähigkeiten zum *Lernen*

---

<sup>373</sup> vgl. auch 9.3.3 mit dem Hinweis auf eine „realisierbare Vision“

in *Doppelschleifen* hervorbringen, wodurch sie diese Normen verändern können, um neue Bedingungen mit einzubeziehen.“<sup>374</sup>.

Organisationen konstruieren im Wandel der eigenen Entwicklung und angesichts von gesellschaftlichen Kontextveränderungen stets von neuem ihr Selbstbild in der Weise, dass sie ihre spezifische Identität *suchen* und jeweils neu finden. Dies ist nicht in erster Linie ein „systematischer“ Vorgang, der sich über den Strukturwandel sozialer Gefüge herstellen ließe, sondern bewegt sich ausdrücklich und erheblich stärker auf der Ebene kultureller Merkmale, Ebenen und Schichten. Identität schafft Zugehörigkeit; diese äußert sich über mindestens Symbole, Sprachverhalten, Alltagspraktiken. Selbst „oberflächlich“ wirkende Kulturen, ohne eigentlichen „Kern“ bestimmter Werte und Normen, schaffen Identität und Zugehörigkeit. Zu ergänzen ist als bedeutsamer Punkt, dass mit der Identitätssuche für die einzelnen Organisationsmitglieder die *professionelle Rollenübernahme* einhergeht. Hier sei nur der Hinweis gestattet, dass für die Zukunft auch sozialer Einrichtungen damit zu rechnen ist, dass gerade die Kompetenz des Ausbalancierens *mehrerer* professioneller Rollen in immer höherem Maße von Mitarbeiterinnen erwartet wird, denn kaum noch gibt es Tätigkeitsfelder, in der sich eine auf nur eine oder wenige Rollen begrenzen kann. Vielmehr ist der Umgang mit immer vielfältiger gewordenen Aufgaben eine Kompetenzanforderung der Zukunft.

*Bindung, Öffnung und Distanzierung (statt „Intimität“) vs. Isolierung und Selbstbezogenheit – interkulturelle Kompetenzen sozialer Organisationen*

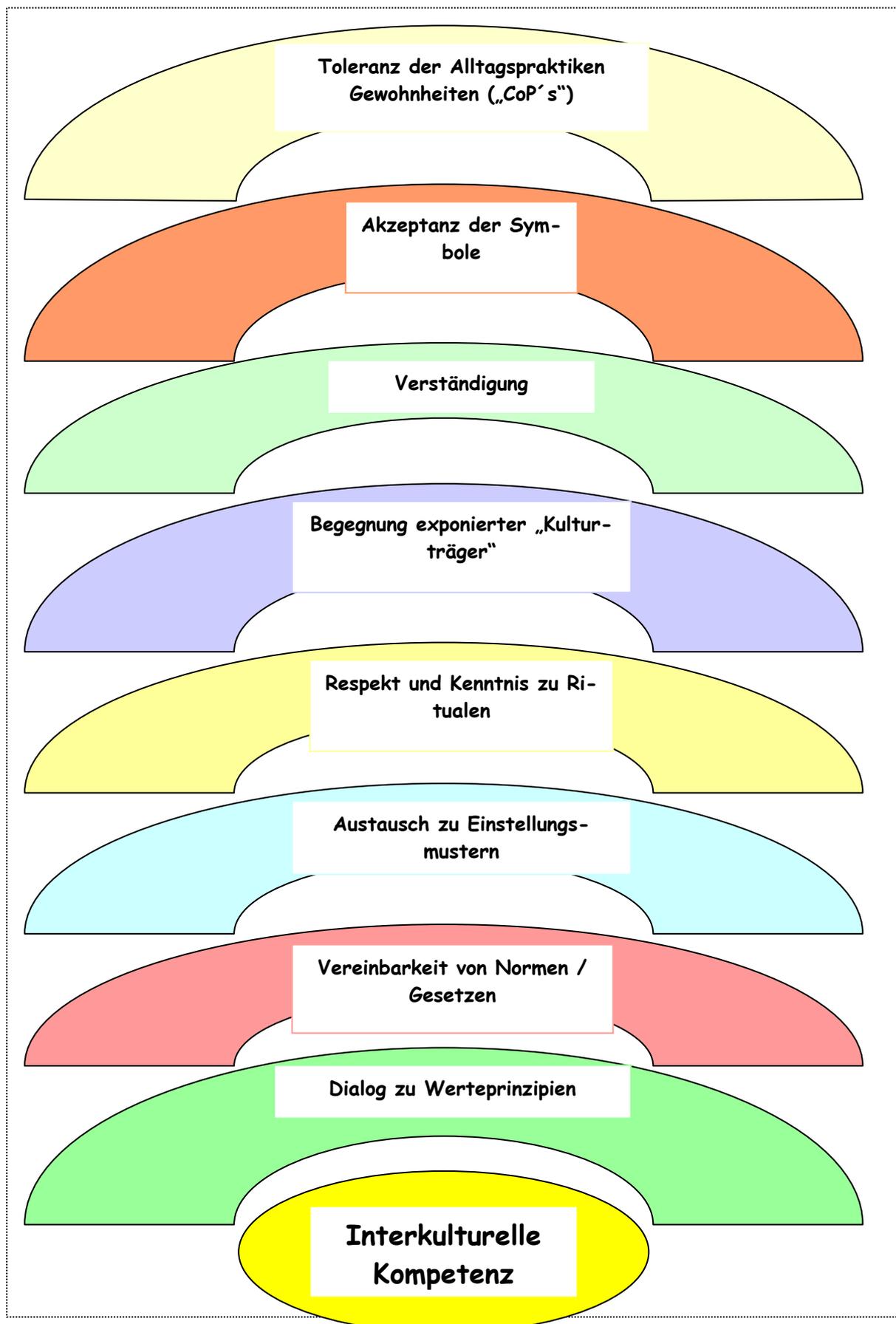
„Intimität“ ist der einzige von Erikson verwendete Begriff, den ich im Transfer auf Fragen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung sozialer Organisationen für gefährlich und untauglich halte, also nicht verwenden werde. Der Grund dafür liegt darin, dass in professioneller Arbeit mit teils abhängigen oder schutzbedürftigen Menschen die - ggf. missverständene - Vorstellung einer „Intimität“ in den Beziehungen nichts zu suchen hat, legt der Begriff doch wenigstens als Interpretationsmöglichkeit die Missbrauchsgefahr nahe. Gleichwohl ist das dahinter liegende Prinzip auch für soziale Organisationen gültig und treffend, wird der Transfer unmissverständlich vorgenommen.

Gemeint ist die Fähigkeit zu Bindung, Öffnung und Distanzierung. Soziale Systeme und Kulturen, die eine tragfähige Identität entwickelt haben, erwerben die Kompetenz, sich anderen Systemen und Kulturen gegenüber zu öffnen bzw. auf diese zuzugehen: Das ist „*interkulturelle*“ Kompetenz. Im Umkehrschluss haben Organisationen mit Identitätsproblemen große Schwierigkeiten, sich anderen Systemen und Kulturen gegenüber zu öffnen oder anzunähern, oder aber sich durch Distanzierung klar abzugrenzen. Das Eriksonsche Gegenstück der *Selbstbezogenheit* ist gleichfalls für Organisationen einleuchtend gültig und relevant: Denn Organisationen, deren Identitäten in sich „brüchig“ sind, bleiben eher auf sich selbst bezogen oder in einer Identitätsdiffusion gefangen und können sich nicht oder kaum auf eben diesen Austausch mit Partnerorganisationen und mit anderen „Welten“ einlassen. Für den Kontext dieser Abhandlung ist somit ein weiterer wichtiger Maßstab für Kernkompetenzen sozialer Organisationen angesprochen, sind doch Systeme und Kulturen ohne die Fähigkeit zu Austausch, Partnerschaft und Kooperationsbeziehungen eher abgeschlossene Welten und auf Dauer kaum überlebensfähig. Die Entwicklungs- und Wandlungschancen sind dann gering, die Kontextbeziehungen und internen Interaktionen in dem Sinne „in-zestoös“, dass System und Kultur mangels Inspiration und Intuition zu verarmen drohen, weil lebendige und befruchtende Kontakte nach außen gemieden werden. Außerdem droht die Gefahr, dass solche Organisationen der Außenwelt vor allem in diffuser Aggressivität begegnen werden, also weder die Kompetenzen des Schöpferischen, noch die des Zeugens und Erzeugens zukunftsfähiger Impulse besitzen. Entwickelte Organisationen dagegen zei-

---

<sup>374</sup> Morgan 2002, 349/350

Abbildung 11: Kulturelle Identität und interkulturelle Kompetenz © Paul Gerhardt Hanselmann 2005



gen auf dieser Stufe den „Reifegrad“ interkultureller Kompetenzen<sup>375</sup>. *Mit einer Haltung von Toleranz, Akzeptanz, Verständigung, Begegnung, Respekt und Kenntnis, Austausch, Suche nach Vereinbarkeit und Dialog sind wertvolle Anzeichen für interkulturelle Kompetenz angesprochen.* Ich habe den Versuch unternommen, die interkulturellen Kompetenzbereiche direkt den als Kulturmerkmalen<sup>376</sup> bezeichneten Kategorien zuzuordnen. Diese Bereiche betreffen die Interaktionen sozialer Organisationen – oder die Kooperation von Abteilungen und Bereichen innerhalb einer sozialen Organisation – in gleichfalls gültiger Weise<sup>377</sup>. Die Haltungsattribute und Verhaltensoptionen sind in doppelter Hinsicht Ausdruck einer gefestigten Identität einer Organisation: Zum einen kann eine solche Organisation selbstbewusst auf andere Partnerorganisationen zugehen („schöpferisch“ und aktiv den Dialog suchend), zum anderen ist sie in der Lage, andere auf sich zukommen zu lassen und kreative Impulse aufzunehmen („empfangend“ und den Dialog annehmend). Beides ist für soziale und auch diakonische Einrichtungen keinesfalls selbstverständlich, überwiegt doch in manchen Organisationen eine Haltung, die die „Provokationen“ durch andere Kulturen und Systeme mit abwehrenden Reflexen zurückweist, um überhaupt erst durch den Fingerzeig auf die Andersartigkeiten und Fremdheiten der anderen sich der eigenen Merkmale zu vergewissern und die eigene Identität zu suchen oder zu stärken. Im Umkehrschluss kann ein Sich-Klammern einer Organisation an das jeweils spezifisch „Eigene“, bei gleichzeitigem Abschluss „fremder“ Impulse, als Hinweis auf eine schwach ausgebildete Identität gelten. *In sich sichere und souverän agierende Organisationen scheuen den Dialog mit anderen nicht, sondern nutzen ihn für die eigene Wandlung und Weiterentwicklung als Chance.* Die Kompetenzen von Organisationen zu Öffnung, Bindung und Distanzierung sind also Gradmesser ihrer Wandlungsfähigkeit.

#### *Kreativität und Generativität vs. Stagnation – die Entdeckung neuer Möglichkeiten*

In Isolation und Selbstbezogenheit verhaftete Systeme und Kulturen müssen früher oder später stagnieren. Der Stillstand bedeutet dann insofern Rückschritt, als eine solche Organisation dem Wandel der Zeit und den sich ändernden Anforderungen nicht Schritt halten kann. Eine „identifizierte“ Organisation dagegen, die mit anderen in lebendigem Dialog und in anregendem Austausch steht, entfaltet im eigenen Wandel enorme kreative und generative Potenziale, Ideen und Ausblicke. Solche Organisationen haben eine wirklich hohe Stufe der Reifung erreicht. In der Regel historisch gewachsen, haben sie in Strukturen, Kulturen und Steuerungsmechanismen eine hohe Kompetenz erworben, aus dem Fundus eigener Potenziale mit immer neuen Antworten den sich veränderten Bedingungen zu begegnen. Und dies in einer Weise, dass sie nicht erst *reagieren*, wenn Veränderung stattfindet, sondern dass sie selbst „mitten im Geschehen sind“, die jeweiligen Entwicklungen somit unmittelbar „erspüren“ und sich rechtzeitig *selbst wandeln*. Der Verweis auf den *rechtzeitigen* Wandel ist mir besonders wichtig, kommt doch durch Zögerlichkeit, Verzögerungen insgesamt und Unentschiedenheit eben der Mangel an eigentlicher Identität und Kompetenz zum Ausdruck. Wenn wir genauer und schonungslos auf den Status Quo diakonischer Einrichtungen heute blicken, zeigt sich, dass nicht alle Organisationen diese hohe Fähigkeit für sich in Anspruch nehmen können. *Kreativität und Generativität* sind für Organisationen sicherlich dann rasch als lohnende Ziele ausgemacht, wenn diese für die Existenz- und Zukunftssicherung unverzichtbar sind. Spätestens in existenziell kritischer Zeit zeigt sich die Kompetenz einer Organisation, den nötigen Wandel zu schaffen, indem sie neue Leistungen „generiert“.

---

<sup>375</sup> Abbildung 11

<sup>376</sup> Abbildung 2

<sup>377</sup> Zudem bezieht sich die „interkulturelle Kompetenz“ einer sozialen Organisation auf deren Fähigkeit zum „interkulturellen Dialog“ mit den Lebenswelten der „Kundinnen“, Klientinnen und Partner; dieser Aspekt ist mir äußerst wichtig, so dass ich ihn in Kapitel 9.3.1 vertieft darstelle.

### *Integrität vs. Verzweiflung – die lebendige, wandlungsfähige und integre Organisation*

Erikson hat abschließend für die „Zusammenschau“ menschlichen Lebens Gefühle und Kompetenzen der *Integrität gegen Verzweiflung* gesetzt. Für Organisationen gewendet und genutzt, kann von einem „verzweifelten“ System gesprochen werden, wenn überwiegend die vorgenannten Kompetenzen nicht erworben wurden. „Integrität“ steht begrifflich zunächst für „*Makellosigkeit, Unverletzlichkeit, Unversehrtheit*“. Persönliche Integrität etwa ist nichts anderes als die *Übereinstimmung zwischen den Werten, Worten und dem Verhalten*. Wenn jemand zum Beispiel zuverlässig sein will, muss er sein Versprechen einhalten. „Integer leben heißt also, nach seinen eigenen oder bewusst übernommenen Maßstäben zu leben und diese nicht zu verraten“<sup>378</sup>.

Bereits bei dieser definitorischen Annäherung ist interessant, dass sowohl einzelne zentrale Merkmale für *Kulturen* („Werte, Worte, Verhalten“) als auch für soziale *Systeme* („Zuverlässigkeit“, „Maßstäbe“) angesprochen sind. Dies unterstreicht die hohe Bedeutung der Frage nach der Integrität auch für Systeme und Kulturen. Ich stelle die These auf, dass die hier für „persönliche“ Integrität formulierten Kennzeichen ohne Weiteres auch für organisationale Zusammenhänge gelten, und will dies im folgenden genauer differenzieren und untersuchen. *Integrität ist vor allem dann gegeben, wenn das Verhalten mit den wertgebundenen Einstellungen und eigenen Maßstäben übereinstimmt*. Nach Eriksons Stufenmodell erwirbt eine Organisation erst im Superlativ der zuvor angeeigneten Kompetenzen, Möglichkeiten und Fähigkeiten im besten Fall so etwas wie Integrität. Diese umfasst dann mehr als nur den Dreiklang von „Makellosigkeit, Unverletzlichkeit, Unversehrtheit“, sondern adaptiert für komplexere Zusammenhänge die folgenden Fähigkeiten gleichzeitig:

- Eine Organisation ist nach innen integrationsfähig.
- Eine Organisation ist nach außen integrationsfähig.
- Eine Organisation handelt und kommuniziert nach innen und außen integer.
- Eine solche Organisation ist in hohem Maße lebendig, gefestigt und zugleich wandlungsfähig.

Als Beispiel für die Integrität einer bekannten Persönlichkeit als Einzelperson wähle ich den indischen Führer Mahatma Gandhi, dessen integre Haltung der amerikanische Unternehmensberater Keshavan Nair<sup>379</sup> durch Zitierung und Konzentration weniger Kernprinzipien beschrieben hat, von denen hier nur einige zu nennen sind:

„Wahrhaftigkeit und Gewaltlosigkeit sind praktische Werte.

Gemäß unseren Überzeugungen handeln ist richtig und hilft uns, auf dem Weg zum Ideal zu bleiben.

Wenn Wahrhaftigkeit unser Handeln bestimmt, bewegen wir uns auf eine völlige Übereinstimmung von Worten und Taten zu.

Das Ziel ist, morgen alles ein wenig besser zu machen als heute.

Es ist nicht einfach, auf dem Weg zu bleiben. Wir alle brauchen Beistand. Daher ist es wichtig, dass wir uns mit Kollegen zusammenschließen, die unsere Verpflichtung zum Weg teilen.

Moralisches Wachstum ist nicht möglich ohne die Disziplin regelmäßiger Selbstreflexion, die am besten als Dialog mit sich selbst beschrieben werden kann.

Disziplinierte Selbstreflexion raubt uns keine wertvolle Arbeitszeit. Sie nährt den Geist und erhöht die Intensität und Qualität unserer Arbeit.

Jeder Schritt auf dem Weg zu einem höheren Führungsstandard erfordert Mut – den Mut, sich zu absoluten Werten zu verpflichten und zu dem universellen Verhaltenskodex, andere wie uns selbst zu behandeln.“

---

<sup>378</sup> nach Wikipedia 2004

<sup>379</sup> Nair 1997, 41 ff.

Für den Kontext dieser Arbeit leuchtet ein, dass hier einige – ganz wenige – Werteprinzipien angesprochen sind, vor allem: *Wahrhaftigkeit und Gewaltlosigkeit*. Daraus abzuleitende Ziele und Hinweise „für den Weg“ folgen: Ständige Verbesserung, ein „geschultes“ Gewissen durch Selbstreflexion, Verpflichtung auf Werte usw. Die Quintessenz der auszugsweise dargestellten Thesen zum Wirken Gandhis zeigt bereits die Stimmigkeit hinsichtlich der o.g. Definition von „Integrität“, nämlich die *völlige Übereinstimmung von Worten und Taten*. Als Stifter und „Leader“ einer Millionen Menschen umfassender *Bewegung* zeichnete sich Mahatma Gandhi also durch alles aus, was die hohe Reifungsstufe der Integrität ausmacht. Jedoch *über seine Person hinaus*, die historisch zur exponierten „Verkörperung“ dieser Bewegung und der ihr eigenen Kultur wurde, war das gesamte angesprochene „Movement“ in hohem Maße „integer“, den eigenen Prinzipien treu, und in Worten und Taten völlig kongruent. Damit ist der Transfer solch hoher Kompetenzstandards auf eine durch Integrität ausgezeichnete soziale Organisation jederzeit möglich:

*Die Organisation ist nach innen integrationsfähig.*

Am Beispiel interner Qualitätsentwicklung zeigt sich, ob eine Organisation und ihre Teile in der Lage sind, zum Beispiel Verbesserungsvorschläge, ein betriebliches Vorschlagswesen und eine interne Reklamationskultur in der Weise zu integrieren, dass diese die Identität zu stärken in der Lage sind, anstatt sie zu gefährden und Unsicherheiten auszulösen. Im Sinne der oben zitierten „Autopoiesis“ mit den Merkmalen der Autonomie, Zirkularität und Rekursivität gelingt es einer solchen Organisation, Anstöße und Veränderungen in der Weise zu integrieren, dass eine erneute und wiederkehrende „Selbsthervorbringung“ möglich wird, ohne dass sich das System als Ganzes durch Veränderungen in Frage gestellt sähe. Erneuerungen können aus eigener Kraft integriert werden und zeichnen die interne Qualitäts- und Organisationsentwicklung aus.

*Die Organisation ist nach außen integrationsfähig.*

Wiederum am Beispiel der Qualitätsentwicklung zeigt sich, ob eine Organisation oder ihre Teile fähig sind, Anstöße, Veränderungen und Anforderungen von außen in einer Weise zu integrieren, dass ihre Identität eher gestärkt aus dem Prozess der Integration hervorgeht. Sie ist insofern in ihrer Identität eigengesetzlich und nach außen hin abgrenzbar und geschlossen, in ihrer Aufnahmefähigkeit und interkulturellen Kompetenz aber zugleich geöffnet, bzw. hat wenigstens einen gewissen Grad an „Durchlässigkeit“. So kann eine solche Organisation zum Beispiel in einem QM – Prozess neue Regeln und Routinen allmählich zu Ritualen werden lassen. Aus veränderten Rollen und Verantwortlichkeiten entstehen neue „Verkörperungen“ durch Personen, die sich in besonderer Weise als Rollenträger für dahinter liegende kulturelle Werte verstehen. Aus veränderten Verständigungsnotwendigkeiten können neue Sprachmuster entstehen, ohne dass neue Sprachregelungen als fremdbestimmt wahrgenommen würden. Eine solche Organisation wird externe Anforderungen nicht beantworten mit der bloßen Übernahme der als fremd erlebten Regelungen und Gesetzmäßigkeiten. Sondern sie wird diese integrieren in den eigenen Codex und zur Gestaltung und Entwicklung der spezifisch „eigenen Welt“ nutzen. Sie ist in der Lage, Qualitätskultur, Systemanforderungen und Leitbildprozess als integriertes Zukunftskonzept zu entwickeln.

*Die Organisation handelt nach innen und außen integer.*

Ist diese soziale Organisation also durch Veränderungen bzgl. ihrer „Unverletzbarkeit“ und „Unversehrtheit“ nicht gefährdet oder angegriffen, zeichnet sich ihr Handeln nach innen und außen durch den dritten Aspekt von Integrität aus, nämlich durch „Makellosigkeit“. Eine solche Organisation wird sich von ihrer Haltung absolut *integren* Handelns und Auftretens nicht abbringen lassen, selbst dann nicht, wenn sie sich existenziell angegriffen sieht. Es braucht also erhebliche destruktive Kräfte, um sie in ihrer Identität und Integrität zu erschüttern. Der historisch gewachsene und angelegene Verhaltens- und Normenkodex steht nicht für kurzfristige Abwägungen, Notwendigkeiten oder Chancen zur Disposition. Handeln und Auftreten sind auch insofern *integer*, als die „Kundinnen“, Kooperationspartner und die Öffentlichkeit sich in hohem Maße auf die integre Haltung der professionellen und repräsentativen Organisationsmitglieder verlassen können.

*Die Organisation ist in hohem Maße lebendig, gefestigt und zugleich wandlungsfähig.*

Da eine solche Organisation nach innen lebendig ist, sich ändernden Anforderungen gefestigt begegnet und sich aus sich selbst heraus stetig und allmählich wandelt, kann sie nicht in eine Stagnation - der eigenen Entwicklung - und eine Isolation - in den Außenbeziehungen - geraten. Regelmäßig ist dies eine soziale Einrichtung, die in höchstem Maße ihre Mitglieder integriert und bindet, und für Außenstehende zum attraktiven Magneten oder zum „Lieblingspartner“ wird.

Die Adaption des Eriksonschen Stufenmodells ermöglicht der diakonischen Einrichtung, ihren Status Quo zu den genannten Kernkompetenzen festzustellen. Im QM – System könnte ein Verfahren verankert werden, nach dem darüber hinaus Ziele und Maßnahmen zur Entwicklung aller angesprochenen Kompetenzen bestimmt werden, z.B. zur Frage: „Welche Ziele und Maßnahmen sind geeignet, angezeigt und realisierbar, die Autonomie (die Identitätssuche, die Kreativität, die Integrität) zu erhöhen?“ Gewonnen wäre damit gegenüber allein sachbezogenen, deduktiven Ansätzen, die subjektive Seite der Qualität und die Gefühle der Beteiligten als kulturelle Wahrnehmungen systematisch einzubeziehen.

Denn, was als „Qualität(en)“ diakonischer Arbeit erlebt und erfahren wird, ist erstens relativ, darüber hinaus subjektiv, und weiterhin – für größere soziale Kontexte gesprochen – „kollektiv subjektiv“, also bestenfalls annähernd „objektiv“, im Sinne einer Versachlichung subjektiver Einstellungsmuster in einer kollektiven Annahme und Wirklichkeitskonstruktion. Worum es bei der emotionalen Seite der Organisation letztlich geht, wenn Qualität „gefühl“ wird oder nicht, lässt sich aus Carl Gustav Jungs Ausführungen zum Begriff und den Nuancen des Gefühls ableiten<sup>380</sup>: „Gefühl‘ ist ein Ausdruck, der der Erläuterung bedarf. Man spricht zum Beispiel von ‚Gefühl‘ im Sinne von ‚Empfindung‘ (entsprechend dem französischen Wort ‚Sentiment‘). Ebenso kann das Wort für eine Intuition verwendet werden. Oder im Sinne einer Meinung: ‚Ich habe das Gefühl, dass...‘ Wenn ich das Wort Gefühl im Gegensatz zu ‚denken‘ gebrauche, beziehe ich mich auf ein *Werturteil*, z.B. angenehm oder unangenehm, gut oder böse usw. Nach dieser Definition ist Gefühl keine Emotion (die ja unwillkürlich kommt), sondern eine *rationale, d.h. ordnende Funktion wie das Denken, wogegen die Intuition eine irrationale, wahrnehmende Funktion ist.*“

Die erste und grundlegende Kategorie Eriksons war *(Ur-)Vertrauen vs. (Ur-)Misstrauen*. Im Folgenden weise ich nach, dass ohne den Vertrauensfaktor Qualitätsentwicklung in der Diakonie nicht gelingen kann. Investitionen in Vertrauen sind der Schlüssel zur Qualität.

### **8.3 Konklusionen III: Die Vertrauens-Trias als Erklärungsmodell für Systemveränderung und Kulturwandel**

---

*Vertrauen ist die überhaupt erst den Grund legende Kategorie und Voraussetzung für menschliche Entwicklung.* Das war Eriksons berühmte These mit Verweis auf die Bedeutung des „Ur-Vertrauens“ am Beginn des Lebens für alle später folgenden Schritte, Phasen und Stufen. Ich behaupte, dass für Organisationen Gleiches analog gilt, ohne dass man sich das in dieser Klarheit immer ausreichend vergegenwärtigen würde: *Vertrauen ist die überhaupt erst den Grund legende Kategorie und Voraussetzung für Qualität in sozialen Organisationen, für die Entwicklung lebendiger Qualitätskulturen und Kulturwandel.* Im bewussten und sensiblen Umgang mit Vertrauensfragen entscheidet sich die Entwicklungsfähigkeit von Einrichtungen der Diakonie in viel höherem Maße als durch allein systematische, methodisch fundierte und intentionale Ansätze. Dies nachzuweisen, ist meine Absicht in diesem Kapitel. Vertrauen legt den Grund für jeden nur denkbaren Wandel, für jede nur denkbare Entwicklung. Jede Bewegung, jeder (Fort-) Schritt, jede Aktion in einer Organisation ist insofern eine „vertrauensbildende“ Maßnahme, oder aber gefährdet die Grundlage des Vertrauens. Der größte Teil der in dieser Arbeit angesprochenen System- und Kulturfaktoren hat mit den „Vertrauensverhältnissen“ in der diakonischen Einrichtung zu tun: Systemprinzipien der Transparenz,

---

<sup>380</sup> Jung 1981, 60/61

Verlässlichkeit, Wertschätzung ebenso wie die kulturellen Werteprinzipien der Würde und Normalität, des Respekts, der Teilhabe etc. Besonders für ein QM - System ist der Vertrauensfaktor entscheidend, denn Qualität wird von den Betroffenen und Beteiligten schließlich daran gemessen, dass die zuvor vereinbarte Leistung vertrauenswürdig und zuverlässig erbracht wird. Hinzu kommt die menschliche Bedeutung des Faktors Vertrauen in personenbezogenen Dienstleistungen, das zu enttäuschen soziale Einrichtungen rauh, öde und leblos werden ließe.

Mit den Befunden wissenschaftlicher Untersuchungen durch Günter Krampen<sup>381</sup> und Peter Becker<sup>382</sup> liegen aus psychotherapeutischer Sicht neuere, einleuchtende Erkenntnisse zum Stellenwert von Vertrauen vor, die in wirksamer Weise für die Frage der Qualitätskultur in der Diakonie reflektiert werden können. Diese veränderte Sicht auf den entscheidenden Faktor *Vertrauen* ermöglicht eine differenziertere und präzisere Einschätzung der Situation und „Vertrauensverhältnisse“ in Organisationen, sowie das Erkennen und Aufspüren von Ansatzpunkten für Entwicklungs- und Wandlungsprozesse. Bemerkenswert ist danach das Denken in einer *Vertrauens-Trias*, die bereits die drei miteinander verwobenen, jedoch unterschiedlichen Aspekte menschlichen Vertrauens zeigt:

1. Interpersonales Vertrauen
2. Selbstvertrauen
3. Zukunftsvertrauen

Diese drei Aspekte von Vertrauen sind zu differenzieren und bedingen sich, wie wir sehen werden, in logischer Abfolge sowie interdependent. Peter Becker verwendete als erster den Terminus der „positiven Triade“ und später den der „Vertrauens-Trias“.

Die erste Konstituente der Vertrauens-Trias ist das *Vertrauen in andere* und bezieht sich auf das *interpersonale, soziale Vertrauen*. Nach Günter Krampen<sup>383</sup> geht es prinzipiell um „Situations-Ereignis-Erwartungen“. Vertrauen vs. Misstrauen im Sinne Eriksons prägt soziale Bezüge grundlegend: zunächst das Vertrauen in primäre Bezugspersonen, später weitere Bezugspersonen (Freunde, Bekannte, Kollegen etc.), dann in fremde Menschen, Politik, Gesellschaft, Massenmedien usw. Dies sind zugleich „wesentliche Facetten interpersonales Vertrauens“.

Die zweite Konstituente der Vertrauens-Trias ist das *Selbstvertrauen*. Hier geht es um das *Selbstkonzept eigener Fähigkeiten*, um das *Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und ggf. auch Einflussmöglichkeiten* als situationsspezifische, bereichsspezifische und generalisierte Variable der eigenen *Selbstwirksamkeitseinschätzungen* samt Situations-, Handlungs- oder Kompetenz-Erwartung und deren Generalisierung. Diese Aspekte wurden von der psychologischen Forschung bislang vor allem im Kontext der Leistungsmotivationsforschung untersucht.

Die dritte Konstituente der Vertrauens-Trias ist das *Zukunftsvertrauen*, also Vertrauen vs. Misstrauen in die Zukunft. Bislang vorliegende empirische Analysen blieben nach Krampen im Wesentlichen auf den Teilaspekt des Vertrauens in die persönliche Zukunft begrenzt. Dies galt auch für die Theorie der „objektiven Selbstaufmerksamkeit“ (nach Scheier und Carver<sup>384</sup>), in die das Persönlichkeitskonstrukt *Optimismus vs. Pessimismus* eingeführt wurde. Das Konzept der *Zukunfts Hoffnung* (des Zukunftsvertrauens) versus der *Hoffnungslosigkeit* (des Zukunftsmisstruens) lässt sich systemtheoretisch und unter Bezug auf relevante Wandlungen zweiter Ordnung gut beschreiben: „Hoffnungslosigkeit entsteht dann, wenn eine Person im Falle einer positiven Rückkopplung Sollwerte (Ziele) aufgibt, ohne dass eine neue Stufe der Stabilität erreicht wird. Die Neukalibrierung des ‚Systems‘ gelingt nicht, was man im Anschluss an Watzlawick, Weakland und Fisch<sup>385</sup> als den *negativen Fall eines Wandels der zweiten Ordnung* bezeichnen kann, der zu pathologischen Phänomenen (etwa depressiven Stö-

---

<sup>381</sup> Krampen/Hank 2004, 666 ff.

<sup>382</sup> Becker 1994, 52-64

<sup>383</sup> Krampen/Hank 2004, 674; s. Petermann 1996

<sup>384</sup> Scheier/Carver 1985, 219 ff.

<sup>385</sup> Watzlawick/Weakland/Fish 1974

rungen) führt. (...) Ursache (...) ist zum einen das Aufgeben früher bestehender Zielsetzungen, zum andern die Tatsache, dass sich keine neuen Zielvorstellungen in hinreichend stabilem Maße entwickeln konnten. Dies ist – neben den reduzierten Erwartungen – das wesentliche qualitative Kennzeichen des handlungstheoretischen Konstrukts der Hoffnungslosigkeit<sup>386</sup>.

Bevor ich die Relevanz dieser Befunde für Qualitäts- und Organisationsentwicklung spezifizieren will, ist der Blick auf das „Sanduhrmodell der Vertrauens-Trias“ sinnvoll, mit Betonung der für die drei Vertrauensaspekte primär relevanten Entwicklungsprozesse und –bereiche. Nach Krampen liegt damit ein „Outside-inside-outside-Prozessmodell der Vertrauensentwicklung“ vor, das beim Aufbau interpersonalen Vertrauens (outside) startet und über die Entwicklung von Selbstvertrauen (inside) zum Zukunftsvertrauen (outside) führt. „Es wird davon ausgegangen, dass (...) Prozesse des Gewinns von und des Verlusts an interpersonalem Vertrauen, Selbstvertrauen und Zukunftsvertrauen in der gesamten Lebens-

Abbildung 12: „Das Sanduhrmodell der Vertrauens-Trias“ nach G.Krampen und P.Becker  
© gekürzte Darstellung von Paul G. Hanselmann 2005



<sup>386</sup> Krampen/Hank 2004, 674

spanne auftreten können<sup>387</sup>. Die Vertrauens-Trias stellt nach Krampen de facto eine salutogenetische Ergänzung der von Beck<sup>388</sup> beschriebenen „depressiven Triade“ dar:

Interpersonales Vertrauen ist als positiver Aspekt der seelischen Gesundheit und personaler Ressourcen komplementär zu generalisierten, negativen Interpretationen sozialer Erfahrungen.

Selbstvertrauen ist als positiver Aspekt der seelischen Gesundheit und personaler Ressourcen komplementär zu einem negativen Selbstbild.

Zukunftsvertrauen ist als positiver Aspekt der seelischen Gesundheit und personaler Ressourcen komplementär zur Hoffnungslosigkeit<sup>389</sup>.

Für den Kontext einer Qualitätsentwicklung in der Diakonie sind sämtliche bis hierhin zitierten Aussagen der psychologischen Forschung für die Vertrauensverhältnisse in sozialen Organisationen übertragbar. So bedeutet ein *interpersonales Vertrauen* in dem oben zitierten Sinne, dass man sich „auf das Wort, auf Versprechen, verbale und geschriebene Aussagen verlassen kann“. Das ist Gegenstand und Ziel jedes Qualitätsmanagements, und zwar in doppelter Hinsicht: Erstens wenn es um „Qualitätsversprechen“ gegenüber „Kundinnen“ und Partnern geht, zweitens hinsichtlich der *Vertrauenswürdigkeit bei internen Kooperations- und Arbeitsbeziehungen*. Das Bild der Sanduhr ist in der Weise zu interpretieren, dass ein *Selbstvertrauen der ganzen Organisation* undenkbar ist, wenn *in* dieser Organisation nicht in hohem Maße interpersonales Vertrauen herrscht. Die Stärke eines systematischen Qualitätsmanagements liegt genau an diesem Punkt, dass durch Ziel-, Prozess- und Aufgabenklärung und –festlegung die Vertrauenswürdigkeit i.S.v. *Zuverlässigkeit* und *Gewährleistung* steigt, mit dem direkten Effekt der Steigerung der interpersonalen Vertrauensverhältnisse. *Selbstvertrauen* in Organisationen ist nicht allein ein individuell zu betrachtendes Phänomen. Die Frage ist dann zu stellen, mit welchem Selbstvertrauen sich diakonische Dienstleister zeigen. Zukunftsorientierte *Hoffnungen* müssen begründet sein. Voraussetzungen für das *Bilden von Hoffnungen* sind<sup>390</sup>

- die Herausbildung von Interessen, Wertorientierungen und Lebenszielen, dann die Entwicklung von Identität (Selbstkonzept),
- die Entwicklung von Vertrauen zu sich selbst (Selbstkonzept eigener Fähigkeiten),
- und zu anderen (Vertrauen),
- sowie generalisierte (Kontroll-) Überzeugungen über die Veränderbarkeit und Beeinflussbarkeit von Situationen und Ereignissen.

Wieder wird besonders für *Führungshandeln* der Vertrauensfaktor zum entscheidenden Aspekt, denn in einer Organisation, in der Leitungsverantwortliche kein - interpersonales - Vertrauen in die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen besitzen, kann sich kein *kollektives Selbstvertrauen* entfalten. Damit wäre auch das Fundament der organisationalen Wandlungsfähigkeit entzogen. Gleichzeitig ist das den Führungskräften von ihren Mitarbeiterinnen entgegengebrachte Vertrauen ein wichtiger Gradmesser für deren Identifizierung mit und deren Integrierung in die Einrichtung.

Im Sinne des Sanduhrbildes der „Vertrauens-Trias“ gilt auch für größere soziale Kontexte wie diakonische Unternehmen - und deren Teilgliederungen -, dass die dort angesprochenen „Entwicklungsbereiche“ aufeinander aufbauend erst die drei Konstituenten des Vertrauens ermöglichen: Erstens geht es um „Sicherheit“ und um „Erkundung und Lernen“, soll interpersonales Vertrauen ent-

---

<sup>387</sup> Krampen/Hank 2004, 675

<sup>388</sup> Beck 1970

<sup>389</sup> Krampen/Hank 2004, 675/676

<sup>390</sup> Plattner 1988, 443 ff.

stehen. Wie viel an Sicherheit, Erkundung und Lernen in einer Organisation gegeben bzw. möglich ist, lässt sich rasch durch eine Mitarbeiterbefragung evaluieren. Zweitens geht es um „Motivation“, „Handlungsorientierung“ und „Selbstwirksamkeitsüberzeugungen“, soll Selbstvertrauen entstehen. Auch in diesen Punkten lässt sich ohne weiteres mit Hilfe von Befragungen in einer Organisation feststellen, wie sich die Beteiligten selbst einschätzen und inwiefern sie von der eigenen Wirksamkeit - und der der ganzen Organisation - überzeugt sind. Drittens geht es um „persönliche und soziale Werte“ und um „persönliche und soziale Identität“, soll Zukunftsvertrauen entstehen. Die Frage nach der „korporativen“ Identität ist für Diakonie nicht neu. Neu dagegen ist, dass durch Anwendung und Übertragung der „Vertrauens-Trias-Sanduhr“ aus dem Bereich der Psychotherapie auf Organisationsentwicklung deutlich wird, dass diese Frage nach der „Corporate Identity“ überhaupt *erst als die dritte Frage* gestellt werden kann, nämlich *nachdem* zuvor die Fragen nach den interpersonellen Vertrauensverhältnissen und nach dem (kollektiven) Selbstvertrauen einer Organisation gestellt und beantwortet wurden.

So wie in der Psychotherapie davon ausgegangen werden kann, dass „Indikatoren der Vertrauens-Trias mit Indikatoren der seelischen Gesundheit kovariieren“<sup>391</sup>, verweist die Überprüfung und Anwendung der Vertrauens-Trias für soziale Organisationen gleichfalls auf deren „Gesundheitszustand“. Eine Organisation der sozialen oder diakonischen Arbeit, in der kein Vertrauen nach der o.g. Definition zwischen ihren Mitgliedern herrscht, verliert rasch das Vertrauen der Klientinnen, „Kundinnen“ und Interessenpartner. Die Frage nach den Vertrauensverhältnissen in einer Organisation ist also entscheidend für deren Zukunftsfähigkeit. Zwar ist ein absolutes, durchgängiges („Ur“-) Vertrauen weder realistisch noch überhaupt herstellbar, die graduellen Abstufungen von höchstem Einverständnis und Vertrauen bis hin zu einer Kultur permanenten Misstrauens sind aber zu berücksichtigen.

Für soziale Organisationen und für Diakonie ist anzufügen, dass die Möglichkeit des *Misstrauens* gleichfalls grundlegend ihre Berechtigung hat. Identifizierte und integrierte Organisationen fürchten kein Misstrauen, sondern stellen die Misstrauensfrage von selbst laufend, um immer wieder von neuem ein möglichst hohes *Vertrauenspotenzial* zu gewinnen. Für die Frage des Interventionsrepertoires bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen lässt sich ableiten, dass – um an Vertrauensentwicklung überhaupt arbeiten zu können – zunächst eine differenziertere Selbstwahrnehmung der Beteiligten erreicht werden muss, die zu einer Relativierung ihres Selbstbildes und zu optional anderen, neuen Sichtweisen führen kann. Für interpersonales Vertrauen heißt dies, sich *generalisierter negativer Interpretationen sozialer Erfahrungen* - in dieser Organisation – (gegebenenfalls) überhaupt erst bewusst zu werden, um die Option positiver Erfahrungsinterpretationen als zusätzliche Chance begreifen zu können. Für das Selbstvertrauen heißt dies, sich überhaupt erst darüber unmissverständlich klar zu werden, in welchem *negativem Selbstbild* man (vielleicht) gefangen ist, um aus diesem - selbst konstruierten - „Gefängnis“ ausbrechen zu können. Für das Zukunftsvertrauen heißt dies, sich der eigenen und organisationsweit (eventuell) verbreiteten *Hoffnungslosigkeit* in ihrer ganzen Tragik und lähmenden, deprimierenden Kraft bewusst zu werden, um – über Interessen, Werte, Ziele, Identität usw. – neue Hoffnung zu gewinnen.

Paradoxerweise sind sich die Mitglieder auch sozialer Organisationen oft gar nicht dessen bewusst, unter welchen *Vertrauensverlusten* sie besonders leiden. Allein dadurch, dass die *Vertrauensfrage* gestellt wird, eröffnet sich die Möglichkeit gemeinsamer Reflexion und öffnet sich der Blick auf andere (Un-)Möglichkeiten<sup>392</sup>. Dass Führungskräfte dabei Sorge tragen, die Vertrauensfrage könnte den Kooperations- und Loyalitätsbeziehungen schaden, erscheint ausgeschlossen, sofern sie selbst vertrauenswürdig sind. Ist dies der Fall, ist ihnen mit großer Vehemenz anzuraten, von sich aus die Vertrauensfrage immer wieder einzubringen, in Bezug auf persönlich-fachliches Verhalten, aber auch in Bezug auf Projekte, Prozesse, Ziele, Aufgaben usw. Bei der Vertrauensfrage geht es in erster Linie um die Gefühle, Einstellungen, Haltungen, also die *bewertende Seite* der Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Es geht um die „Psyche“ und die Psychologie der Organisation. Dass dabei

---

<sup>391</sup> Antonovsky 1990, 155 ff.

<sup>392</sup> s. 9.2.2: Vorschlag einer methodischen Übung zur „Kultur des Vertrauens“

auch heikle, sensible, erregende Punkte bei den Beteiligten berührt werden, ist unvermeidlich.

Als Empfehlung sei angefügt: Die notwendige Auseinandersetzung mit den angesprochenen Gefühlen, Bewertungen und Einstellungen ist jedoch *bezogen auf sachlich einzugrenzende Themen* zu führen, um erneuten emotionalen Generalisierungen vorzubeugen und um den Beteiligten die Chance zu geben, ihre Gefühle, Wertungen und Einstellungen abgrenzbar, punktuell einzubringen. Diese gemeinsame Betrachtung subjektiver Wertungen bezogen auf ein eingegrenztes Thema schafft ein Klima gemeinsamen Hinsehens und „Daraufblickens“, das das Aushandeln und die Verständigung zu Kriterien für Neubewertungen nach sich zieht. Darin liegt eine Stärke von interdisziplinär, bereichs- und hierarchieübergreifenden Qualitätszirkeln und –teams, dass emotional hoch brisante Themen zielorientiert und sachbezogen, mit kompetenter Moderation, behandelt werden, um in einen verbindlichen Verfahrensvorschlag einzumünden.

Die für ein Konzept der Allgemeinen Psychotherapie<sup>393</sup> festgestellten Wirkprinzipien finden dann auch für größere soziale Kontexte Anwendung,

- die aktive Unterstützung bei der Problembewältigung (*Problembewältigungsperspektive*),
- die Werte und Ziele explizierende motivationale Klärung (*Klärungsperspektive*),
- das Beziehungsgeschehen im Entwicklungsprozess (*Beziehungsperspektive*).

Aus dieser kurzen Abhandlung zur Vertrauensfrage für soziale und diakonische Organisationen bereits ist zu folgern, dass der Einsatz systematischer Instrumente wie eines Qualitätsmanagements hier unmittelbar mehrere Qualitätskulturen konstituierende Merkmale und Faktoren tangiert: Die bei der Vertrauensfrage stets betroffene „psychische Seite einer Organisation“ berührt das Zentrum kultureller Prägung, nämlich die Werteprinzipien. Auch sind die beteiligten und betroffenen Personen als „Kulturträgerinnen“ und als Verkörperungen der spezifischen Organisationskultur auf der Beziehungsebene angesprochen, in ihrer Vertrauenswürdigkeit, sowie zudem auch zur Frage, welches Maß an interpersonalem Vertrauen, an Selbstvertrauen und Zukunftsvertrauen sie verkörpern und selbst investieren. Vertrauenswürdigkeit ist einer der bedeutsamsten Faktoren in den Organisationsbeziehungen zu „Kundinnen“, Partnern und Öffentlichkeit. Die Bedeutung der „Vertrauens-Trias“ wird auch zur Frage des *Zutrauens*, denn Organisationen sind allein in der Lage, sich zu wandeln und zu entwickeln, wenn Gewissheiten darüber herrschen, wer wem was und wie viel zutraut, und welches Maß wechselseitiger Ermutigung und Motivationsstärkung durch ein deutliches Bekenntnis gegenseitigen *Zutrauens* erreicht wird. Über Jahrzehnte erfolgreiche Einrichtungen der Diakonie beispielsweise leben von einer Qualitätskultur, in der zwischen den Akteuren ständige und intensive Wechselwirkungen und –beziehungen von Ermutigung, Zutrauen, Befähigung, Ermunterung stattfinden. Daran schließt sich logisch an, *was sich eine Organisation als Ganzes zutraut*. Für andere Organisationen geht es oft um das Entdecken und Aufspüren verschütteter und verloren gegangener Vertrauenspotenziale und um die Frage danach, wie von Neuem interpersonales Vertrauen in der Organisation entstehen kann, damit diesem dann ein gesteigertes Selbstvertrauen und schließlich Zukunftsvertrauen und ein realistischer Optimismus folgen können.

Mit der hier vorgenommenen Betonung des Vertrauensfaktors als Bedingung für die Wandlungs-, Gestaltungs- und schöpferische Kraft sozialer Organisationen soll verdeutlicht werden, dass – dem Ansatz Eriksons folgend – ein Bemühen um Organisationskompetenzen wie Autonomie, Initiative, Leistung, Identität, Öffnung, Kreativität und Integrität gänzlich zum Scheitern verurteilt wäre, sind nicht grundlegend die Vertrauensbeziehungen geklärt und überwiegend stabil.

---

<sup>393</sup> Krampen/Hank 2004, 676; sowie Grawe 1998

*Vertrauen - in andere, in sich selbst und in die Zukunft* - als Wegweiser für diakonische Einrichtungen auf ihrem Weg des Kulturwandels und der Systemveränderung berührt direkt einen der sensibelsten Kernpunkte dieser Organisationen: Denn angesprochen ist die *Wahrhaftigkeit* in den internen und externen Kooperationsbeziehungen. Nur *wirkliches* Vertrauen ist wirksam und führt zu Effektivität. Es ist insofern eine *unteilbare* Determinante der Entwicklung. Vertrauen ist gegeben und vorhanden, oder nicht. Die Mitarbeiterinnen der Diakonie sind aufgefordert, ihre Vertrauenshaltungen ehrlich und wirklich zum Thema zu machen, und sich der Diskussion zu stellen. Führungskräfte haben vor allem an dieser Stelle vorbildlich zu sein. Für das Wesen von Veränderung und Wandel sei angefügt, dass auch die Vertrauens-, „Mengenverhältnisse“ laufend in Bewegung sind, und damit auch wandel- und beeinflussbar. Angesichts der immensen Bedeutung des Vertrauensfaktors sollte es eine regelhaft wiederkehrende Übung diakonischer Mitarbeiterinnen sein, sich zu fragen: „Womit, wodurch und warum habe ich in der letzten Woche das Vertrauen meiner ‚Kundinnen‘ und Partner gewonnen? Was hat in dieser Woche den Pegel meines Selbstvertrauens erhöht, was gesenkt? Wie hat sich dies auf mein Zukunftsvertrauen ausgewirkt?“ Für ganze Organisationen gewendet, lauten die Fragestellungen analog in veränderter Form. Geht es bei Fragen des Vertrauens in Organisationen also stets auch um das „Wahre“, „Echte“ und „Wirkliche“, gelingt es, sachliche Abwägungen mit emotionalen Bewertungen zu verbinden. Es geht um *Glaubwürdigkeit* und um echte, ehrliche, aufrichtige und dadurch wirksame Auseinandersetzungen.

Das Arbeiten an Vertrauensfragen stellt die wichtigste und schwierigste Aufgabe im Rahmen von Entwicklungsprozessen dar, die in Organisationen zu leisten ist. Sämtliche Steuerungsinstrumente sozialer Einrichtungen korrelieren in ihrer Wirksamkeit mit dem Grad des durch sie erzielten Vertrauens, ob es sich dabei nun um Qualitäts-, Finanz-, Personal- oder Marketingstrategien handelt. Denn jede Beteiligte oder Betroffene weiß um den Grad ihres eigenen Vertrauens in die Organisation und deren Mitglieder, kann diesen auf jeder beliebigen Skalierung markieren. Für Beratungsprozesse bedeutet das, dass jeder erreichte Grad höheren Vertrauens in einer Organisation als wertvollerer Fortschritt eingestuft werden kann als alle anderen offensichtlichen, kurzfristigen Erfolge.

## **8.4 Konklusionen IV: Rituale als Bindeglieder von System und Kultur**

Im interdependenten Wirkungsdreieck von Leitbild, System und Kultur spielen Rituale eine doppelte Rolle: Zum einen sind sie wichtiger Bestandteil der Qualitätskultur als Ausdruck der Werte, Normen und Einstellungsmuster der diakonischen Einrichtung. Eine Fülle solcher bedeutsamer Rituale wurde von meinen Interviewpartnerinnen genannt und konnte den vorläufigen Kategorien „Christliche Rituale“, „Festliche Rituale“, „Alltagsrituale und periodisch wiederkehrende Rituale mit Bedeutung für Klientinnen, Bewohnerinnen, Betreute“ und „Rituale der Organisation“ zugeordnet werden<sup>394</sup>. Zum anderen sind „Rituale als gestaltete Übergänge“ im Rahmen der Organisationsentwicklung in Prozessen der Systemveränderung, des kulturellen Wandels und strukturellen Umbruchs von unverzichtbarem Wert, wie im Folgenden gezeigt werden soll. Immer lassen sich Rituale prägnant beschreiben und bewerten, als Bindeglieder von *sichtbaren* und *weniger sichtbaren* Kulturmerkmalen. Sie prägen und determinieren zwar nur in geringem Umfang aus sich selbst heraus die Qualitätskultur einer Organisation<sup>395</sup>, sie *geben jedoch dem Wertesystem Gestalt und „Gesicht“*. Darüberhinaus bieten sie die Möglichkeit, kulturelle Prägungen im Rahmen eines QM – Systems zu organisieren, angestrebte Systemmerkmale kulturell zu verankern und können so

---

<sup>394</sup> s. 7.3.2

<sup>395</sup> vgl. Untersuchungsergebnis in Kapitel 7.3.6

zu einem Bindeglied von Systementwicklung und etablierter Organisationskultur werden. Ihre Definition, ihr Einsatz, ihre Wirkungsweise im Kontext von Wandel und Veränderung werden in der Praxis der Diakonie häufig betont, jedoch selten spezifiziert, gründlich reflektiert und bewusst bewertet. Anders als im kirchlichen Bereich, in dem die Gestaltung und der Einsatz von Ritualen sozusagen zu den Kernkompetenzen der Theologie gehören, werden sie in diakonischen Organisationen recht unterschiedlich bewusst eingesetzt. In dieser Situation ist es hilfreich, dass auch aus anderen Wissenschaftszweigen eine reiche Fülle an Forschungs- und Wirkungsergebnissen zum Umgang mit Ritualen vorliegen, u.a. aus Ethnologie, Psychotherapie, Literatur-, Theater-, Verhaltens- und Kommunikationsforschung. Im Folgenden soll der Transfer dort gewonnener Erkenntnisse für den Wandel und die Entwicklung sozialer Organisationen versucht werden.

Nach Alice Bolterauer, Universität Graz, stehen, wenn von „Ritual“ im Zusammenhang mit Kunst die Rede ist, Aspekte im Vordergrund, die Kunst im weitesten Sinne als „religiöses“, sinnstiftendes Ritual, als archaisches Ritual oder als „rituelle“, ritualhaft inszenierte Kunst sehen<sup>396</sup>. Im Gegensatz zu solchen (im weiteren Sinne) „religiösen Ritualen“ wird häufig als Kennzeichen der Postmoderne die *Entritualisierung der Gesellschaft* beklagt, mit Fingerzeig auf heute deutlich „säkulare“ Rituale und den Wunsch und die Bereitschaft zur „Wiederverzauberung der Welt“. Solche Diskurse sind u.a. von der Sozialanthropologin Joanna Pfaff-Czarnecka und der Germanistin Corina Caduff als Theorien, Kontroversen, Entwürfe aus interdisziplinärer Sicht zusammengetragen worden<sup>397</sup>. Michael Stausberg wies darauf hin, dass zwar viele früher selbstverständlichen rituellen Verhaltensweisen an Gültigkeit verloren hätten, aber es zugleich im globalen Maßstab gegenläufige Tendenzen gebe: „Nicht nur so genannte fundamentalistische Bewegungen, sondern auch neue religiöse Gruppierungen und Bewegungen sowie das weite Feld esoterischer Religiosität sprechen dafür, dass die Abkehr von bestimmten Formen von Religion und Ritual die Hinwendung zu anderen religiösen und rituellen Optionen nicht ausschließt. Die Säkularisierungsthese ist daher ebenso problematisch wie das Entritualisierungsszenario. Die rituelle Inszenierung gerade von ‚moderner‘ Kunst und Politik ist ebenso wenig zu übersehen wie rituelle Aspekte spezifisch ‚moderner‘ Phänomene wie Medien, Verkehr und Sport (zum Beispiel Fußball und Olympische Spiele), auch moderne politische Nationalismen bedienen sich weltweit religiös-ritueller Ausdrucksformen“<sup>398</sup>. Stausberg betonte, dass seit den 60er Jahren die *performative Dimension kulturellen Handelns* stärkere Aufmerksamkeit gefunden habe. *Performanz* verbinde abstrakte, präskriptive Systeme - wie Normen - mit diffuser, sozialer Praxis. Im Rahmen dieser Entdeckung der performativen Dimension der sozialen Wirklichkeit habe sich in der Religionswissenschaft das Interesse von präskriptiven Systemen wie Theologien zu performativen Sequenzen wie Ritualen verlagert. Man denke nur an die vielfältigen Versuche, sonntägliche Gottesdienste durch veränderte, partizipativere rituelle Elemente zu neuer Attraktion für die Kirchgängerinnen zu führen. Den Zusammenhang von Ritualen und Symbolen beschrieb Stausberg treffend: „Rituale operieren in der Regel mit Gegenständen, die unterschiedliche symbolische Potenziale bereithalten, und die *Analyse ritueller Kernsymbole* wurde in der Forschung mitunter dazu verwendet, ganze Kulturen zu dekodieren“<sup>399</sup>. Ausgehend von solchen grundsätzlichen Hinweisen auf die erneuerte Bedeutung von Ritualen – nach einer angeblichen Epoche der Säkularisierung und Entritualisierung – soll zunächst der Ritualbegriff aus mehreren Perspektiven in gebündelter Weise beleuchtet und in seiner Bedeutung für soziale Organisationen genauer gekennzeichnet werden.

#### 8.4.1 *Definitivische Annäherungen und Relevanzen des Ritualbegriffs für soziale Organisationen*

„Ein Ritual im allgemeinsten und grundlegendsten Sinn ist geplante oder improvisierte Performance, die eine *Überleitung des alltäglichen Lebens in einen alternativen Zusammenhang*, in dem

---

<sup>396</sup> Bolterauer 2005

<sup>397</sup> Pfaff-Czarnecka/Caduff 1999

<sup>398</sup> Stausberg 2001, 1

<sup>399</sup> Stausberg 2001, 2

der Alltag transformiert wird, bewirkt<sup>400</sup>. Bei diesem Zugang zum Ritualbegriff kommt durchaus ein in gewisser Weise „dramatisches“ Element zum Ausdruck, zugleich auch ein „dynamischer“ Aspekt der *Umwandlung*<sup>401</sup>. Bewusst stelle ich diese Annäherung an die erste Stelle, denn es wäre ein Irrweg zu glauben, Rituale hätten vor allem eine statische Gestalt oder eine Kultur nur verfestigende Wirkung. Denn auch bei den Untersuchungsergebnissen dieser Arbeit<sup>402</sup> könnte der Eindruck entstehen, Rituale seien nur die regelmäßige Begehung bestimmter herausgehobener Feste und Anlässe, könnten aber kaum eigene Dynamiken und Dramatiken entfalten. Auch zeigt sich am zitierten Zugang zum Ritualbegriff, dass Rituale im Alltag begründet, also von der jeweiligen Kultur und Gesellschaftsordnung geprägt sind<sup>403</sup>, jedoch zu transformationalen Leistungen befähigen können und geeignet sind, solche zu ermöglichen oder doch wenigstens den Wandel zu begleiten.

Der schottische Ethnologe Victor Turner beschrieb das religiöse Ritual als „vorgeschriebenes, formalisiertes Verhalten für Gelegenheiten, die noch keine Routine geworden sind und die einen Bezug zum Glauben an mystische (...) Kräfte und Wesen haben, die als ursprünglich für den erstrebten Effekt angesehen werden“<sup>404</sup>. Hier besonders interessant ist die Abgrenzung von Ritualen gegenüber Routinen, die in sozialer Arbeit nicht immer gelingt und sich nicht in der einfachen, schlüssigen Ableitung Victor Turners übernehmen und adaptieren lässt. Denn auch die Befragungsergebnisse dieser Studie zeigen eine Fülle fließender Übergänge zwischen Ritualen, symbolischem Handeln, Alltags- und Gewohnheitsmustern sowie Routinen als regelhaften Prozesse und Abläufe im System. Die Untersuchungsbefunde legen vielmehr den Schluss nahe, dass sich ein System (als „rationales“ Element, Ordnungs- und Strukturprinzip) und eine Kultur (als auch „bewertendes“ Element, sinnstiftendes Prinzip) dort am stimmigsten und kohärentesten treffen bzw. im integrativen Sinne zusammengehen, wo sich die gängigen Routinen und die üblichen Rituale logisch aufeinander beziehen und komplementär ergänzen.

Rituale gehen mit Planung, Struktur und bewusster Gestaltung einher, sind also im System zu verankern. Sie verwandeln den Alltag, oder verweisen doch auf einen dem Alltag übergeordneten Bezugsrahmen. Häufig berühren sie existenzielle Grundfragen. Im Beispiel: Ein Aufnahme- oder Abschiedsritual in der diakonischen Jugend- oder Altenhilfe ist von existenzieller Bedeutung. Nicht zuletzt schaffen Rituale die Möglichkeit, komplexe und teils komplizierte Kontexte („die Welt“) im Sinne von Komplexitätsreduktionen einfacher und handhabbarer werden zu lassen. Rituale bringen somit den Sinn alltäglicher Gewohnheiten und Muster, die in sozialen Organisationen herrschen, zum Ausdruck: „Der gemeinsame, Sinn stiftende Horizont, der in verschiedenen Formen eine Sinnstiftungsfunktion erfüllt, wird in wesentlichem Ausmaß von der Kultur einer Unternehmung verkörpert“<sup>405</sup>. Eine solche *Form sinnstiftender Horizonte* sind Rituale als Kulturphänomene. So leuchtet ein, dass die Beschäftigung mit Ritualen und Riten regelhaft in religiösem Zusammenhang erfolgt, der für den Transfer auf diakonierelevante Diskurse zusätzliche Bedeutung gewinnt. Denn es stellt sich stets die Frage, inwiefern sich diakonische Einrichtungen auf ihre wertgebundenen Wurzeln besinnen und welche Rolle in Alltagszusammenhängen und über den Alltag hinaus religiöse und christliche Elemente spielen.

Schon 1904 wies der Volkswirtschaftler Karl Bücher<sup>406</sup> darauf hin, dass Rituale zudem der Rhythmisierung sozialer Abläufe dienen als

---

<sup>400</sup> Alexander 1997, 139

<sup>401</sup> Wolberg 2002

<sup>402</sup> s. 7.3.2

<sup>403</sup> Bowie 2000, 154

<sup>404</sup> nach Bowie 2000, 153

<sup>405</sup> Ulrich 1984, 303-325

<sup>406</sup> Bücher 1904

- zyklische Rituale (z.B. einem täglichen, wöchentlichen, monatlichen, jährlichen Turnus folgend; vgl. „festliche“, „christliche“ und „periodisch wiederkehrende“ Rituale als Ergebnis der unter 7 dargestellten Untersuchung),
- lebenszyklische Rituale (z.B. bei Initiationsritualen, bei rituellen Übergängen existenziell bedeutsamer Lebensabschnitte etc.),
- ereignisbezogene Rituale (z.B. bei bestimmten Krisen, Krankheit, Tod, Hungersnot etc.).

Doch bevor die Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit von Ritualen in diakonischen Organisationen reflektiert werden kann, soll zunächst der Versuch eines Ausflugs in die Geschichte und zur Herkunft des Ritualbegriffs gewagt werden. Axel Michaels hat den inflationären Gebrauch des Ritualbegriffs kritisch untersucht und darauf gezeigt, dass mit dem Begriff „Ritual“ in schillernder und oft beliebiger Weise Synonymbegriffe oder Assoziationen wie Zeremonie, Feier, Spiel, Fest, Theater, Etikette, Brauch, Sitte und Routine verbunden werden<sup>407</sup>. Nach Michaels kommen hinzu die Begriffe „Kult“ und „Ritus“, die wechselnd als Ober- oder aber Unterbegriffe von „Ritual“ verwendet werden.

„Nahezu jede Handlung und viele andere Wörter können als Vorderglied eines Kompositums mit ‚ritual‘ verwendet werden. So gibt es Übergangsrituale, Schwellenrituale, Opferrituale, Tempelrituale, Prozessionsrituale, Reinigungsrituale, Heilrituale, Alltagsrituale, Interaktionsrituale, Ernterituale, Machtrituale, politische Rituale, Krönungsrituale, Blutrituale, Tanzrituale und vieles mehr (...). Schon die Etymologie ist unsicher. So ist das Wort einerseits ableitbar von Sanskrit a-ta, „Ordnung und Wahrheit“, andererseits von der indogermanischen Wortwurzel ri, „fließen“ (vgl. griech. panta rhei, „alles fließt“). Das eine Mal steht die unveränderliche kosmologische *Ordnung* im Vordergrund, das andere Mal der Wechsel, die *Dynamik*. Sprachverwandt näher steht da schon die Beziehung zu Lateinisch ritus bzw. dem Adjektiv ritualis oder die Adverbien rite und ritualiter. Aber in der Antike war dieses Wortfeld vor allem auf die feierlichen, religiösen Bräuche beschränkt, so dass die begriffliche Ausweitung mit dem Rückgriff auf diese entfernte Vergangenheit nicht erklärt werden kann. Erst am Ende des 19. Jahrhunderts finden wir eine zunehmend erweiterte Verwendung des Begriffs. Sie hängt wohl mit einem zu jener Zeit aufkommenden verstärkten Interesse für religiöse Handlungen und Ordnungen zusammen. Die Entstehung von Soziologie, Ethnologie und Religionswissenschaft als akademische Fächer ist Ausdruck dieses Wandels, und berühmte Väter dieser Disziplinen sind zugleich auch die ersten Ritualtheoretiker: W.R.Smith (1889)<sup>408</sup>, J.Frazer (1890)<sup>409</sup>, A.van Gennep (1908)<sup>410</sup> oder É.Durkheim (1912)<sup>411</sup>. (...) Ab etwa 1965 wandelte sich der bis dahin neutrale oder eher negativ besetzte Ritualbegriff erneut, denn fortan setzte ein gewisser Ritualexotismus ein, der Rituale zunehmend als subversive, kreative und erlebnisreiche Erfahrungen verstand“<sup>412</sup>.

Als bedeutsam an der begrifflichen Annäherung zum Ritualbegriff durch Axel Michaels stellt sich für den Kontext dieser Arbeit der Doppelklang von „Ordnung“ und „Wechsel, Dynamik“ heraus. Denn auch für soziale Organisationen gilt ohne weiteres, dass Rituale beides leisten bzw. leisten können: Sie können gegebene Ordnungen verdeutlichen und „zementieren“, sie können aber auch Wandel, Übergänge, Wechsel gestalten und gewinnen dann ein dynamisches Wesen.

Nach Anthony F. Wallace<sup>413</sup> weisen Rituale Aspekte der Technologie, der Therapie und Antitherapie, der Ideologie bzw. sozialen Kontrolle, der Salvation und der Revitalisierung auf. Für soziale Organisationen ist zu betonen, dass

---

<sup>407</sup> Michaels 2003, 1

<sup>408</sup> Smith 1889

<sup>409</sup> Frazer 1890

<sup>410</sup> Gennep 1908

<sup>411</sup> Durkheim 1912

<sup>412</sup> Michaels 2003, 2-3

<sup>413</sup> Wallace 1966

- das Ritual als „Ideologie“ stets relevant ist, denn es bezieht sich auf Werte, Moralvorstellungen, Gefühle und Verhalten, die gesellschaftlich oder organisationsspezifisch geprägt sind, sowie auf „Rollenveränderungen einer Person oder Gruppe im sozialen oder territorialen Bereich“<sup>414</sup>;
- das Ritual als „Therapie oder Antitherapie“, als Heilung („Salvation“), als „Revitalisierung“ gleichfalls soziale Organisationen kennzeichnet, denken wir nur beispielsweise an den Einsatz ritueller Interventionen in therapeutischen Prozessen<sup>415</sup>;
- das Ritual als „soziale Intensivierung“ für Organisationen von ganz hervorragender Bedeutung ist. Denn Rituale sozialer Intensivierung sollen die Gruppensolidarität erneuern und an Werte erinnern, indem ritualisierte Umgangsformen nichts anderes sind als der „gewöhnliche“, gewohnheitsmäßige Ausdruck spezifischer Werthaltungen. Beispiel: Immer demonstriert ein „Begrüßungsritual“ ein spezifisches Maß an Relation, Respekt, Unterwerfung, friedlicher oder feindseliger Absicht, gesellschaftlicher Anerkennung oder Missbilligung, Zugehörigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung, u.a. durch Haltung, Tonfall, Verneigung, Kniefall, Blickkontakt usw. Das Beispiel des „Begrüßungsrituals“ ist für die Frage nach der Qualitätskultur in der Diakonie genau deshalb so relevant, weil eine „neutrale“ Begrüßung kaum vorstellbar ist. In Begrüßungsritualen drückt sich immer bereits ein gewisses Maß an Wertschätzung, Gleichgültigkeit oder Zurückweisung aus.

In seiner Abhandlung „Zur Dynamik von Ritualkomplexen“ führt Axel Michaels aus<sup>416</sup>, dass „der Ritualbegriff grundsätzlich polythetisch zu fassen (ist)“, d.h. aus einer Vielzahl von Merkmalen besteht, die sich nicht überschneiden müssen oder nicht gesamthaft da zu sein haben. Angesichts der vielschichtigen und kontroversen Einschätzungen zum Ritualbegriff seien die folgenden differenzierten Merkmale ritueller Handlungen wohl am wenigsten umstritten. War im Rahmen meiner Interviews darauf hingewiesen worden, dass zu den „Ritualen der Organisation“ u.a. auch Mitarbeiterklausuren gehören, sollen die von Axel Michaels herausgestellten Ritualmerkmale an diesem Beispiel kurz erläutert werden.

„*Verkörperung*“: Nach Michaels bestehen Rituale aus mehr oder weniger intentionalen Handlungen, die handelnde Personen voraussetzen. Die Formel lautet: Handlungen geschehen durch Verkörperung in Zeit und Raum. Für die Dynamik von Ritualkomplexen heißt dies, dass die Aspekte der Inszenierung, Aufführung und Performativität eine große Rolle spielen. Es braucht also stets, um das Beispiel einer Mitarbeiterklausur einer diakonischen Einrichtung zu zitieren, handelnde „Verkörperungen“, die die rituelle Gestaltung, Inszenierung und Performance aktiv betreiben.

„*Förmlichkeit*“: Ritualhandlungen bestehen meist aus - ggf. stereotyp - wiederholten, nachahmbaren und öffentlichen Handlungen. Der Aspekt der Förmlichkeit ist für die Ritual-Dynamik ein unverzichtbares Kriterium, denn verändert werden kann nur etwas, das eine abgrenzbare Form hat. Michaels führt dazu aus, dass man trotz des „fließenden Handlungsgeschehens“ in Ritualen den Unterschied zwischen vorher und nachher erkennen können müsse. „(Rituale sind) immer in Veränderung. Wechsel und Dynamik sind der Normalfall, und es kostet eine große Energie, sie stabil zu halten oder zu verstetigen, da Rituale schon im Moment der Entstehung Kritik und Modifizierung begleitet“<sup>417</sup>. Am Beispiel einer Mitarbeiterklausur zeigt sich, dass alle hier genannten Aspekte einer „Förmlichkeit“ erfüllt sein müssen, sonst werden die Beteiligten und Teilnehmerinnen eine solche Klausurtagung nicht als effektiv, nutzbringend und zufrieden stellend erleben: Hinterher sollte man das Gefühl haben, „weiter“ sein, als man es vorher war.

„*Rahmung*“ („*Framing*“): Nach Michaels haben Rituale oft einen durch bestimmte Zeichen signalisierten Beginn als ritualisierter Eröffnung (Glocken, Gesten, Kleiderwechsel etc.), mit denen „die Abgrenzung zwischen der Alltagswelt und der Ritualwelt markiert wird. Desgleichen werden innen und außen, Zugehörigkeit und Marginalität durch Rahmungen markiert. Dabei kann es auch zu Rahmungen innerhalb von Rahmungen oder ineinander verschachtelte Rahmungen kommen“<sup>418</sup>.

---

<sup>414</sup> Wallace nach Wikipedia 2004

<sup>415</sup> vgl. Kapitel 8.4.2

<sup>416</sup> Michaels 2003, 3

<sup>417</sup> Michaels 2003, 4

<sup>418</sup> Michaels 2003, 4

Hinzu kommt eine Art „kognitiver Rahmung“, denn den Teilnehmenden ist bewusst, dass sie an einem Ritual teilnehmen, das aus dem Alltag herausgehoben stattfindet. Rituale sind nichts zufälliges, sondern sie müssen vereinbart sein. Zu den Rahmungen gehört zudem meist auch ein förmlicher Beschluss für die Durchführung des Rituals („*intentio solemnis*“). Die Handlungen werden zu einem bestimmten Zweck ausgeführt; Rahmung und Beschluss bekräftigen die Tatsache, dass es sich um „besondere“ Aktionen handelt. Am Beispiel: Mitarbeiterklausuren sind in jeder Hinsicht den hier genannten Kriterien entsprechend „gerahmt“ und nur höchst selten „Open Spaces“ (und selbst diese wären eine besondere, eher ungewöhnliche Form der Rahmung). Es handelt sich um bedeutende Rituale, deren Terminierung durch frühzeitige Beschlussfassung zustande kam und an deren Ende sicherlich einige weitere Beschlussfassungen stehen. Dagegen werden „schlecht gerahmte“, also ungenau oder schlampig vorbereitete Klausuren, rasch als unerträglich oder als vergeudete Zeit empfunden. Die strukturelle Gestaltung steckt im Sinne von Rahmungen die Markierungen ab, wie die „Handlungen in Raum und Zeit“ im Einzelnen ablaufen und welche Bewegungs- und Gestaltungsspielräume die Beteiligten haben. Es zeigt sich, dass Rituale zwar Ausdruck von Kultur sind, jedoch systematisch im Rahmen des Qualitätsmanagements geplant, durchgeführt und bewertet werden können.

„*Transformation und Wirksamkeit*“: Danach bewirken Rituale meist einen Wechsel, zum Beispiel des Status oder der Kompetenz. Man ist beispielsweise hinterher etwas anderes als zuvor, etwa ein Erwachsener (Initiation), eine Ehefrau (Heirat), ein Promovierter (Promotion). Mit Ritualen geschehen also häufig kommunikative Wandlungen, nicht zuletzt durch performative Akte. Dieser Aspekt mag für das gewählte Beispiel einer Mitarbeiterklausur wünschenswert sein, wird jedoch nur teilweise zur Anwendung kommen können. Denn hier handelt es sich womöglich auch um ein Ritual, bei dem man sich periodisch vergewissert, dass ein Status Quo relativ stabil bleibt oder aber in allmählichem Wandel begriffen ist, nicht aber zwangsläufig Transformationen beteiligter Personen im hier angesprochenen Sinne erfolgen müssen.

„*Überhöhung*“: Zwar ist dieses Kriterium umstritten. Jedoch gibt es durchaus Ritualhandlungen, die „heiligende“, die Teilnehmenden „erhöhende“ Zwecke und Wirkungen zeigen. Nach Axel Michaels sind derartige Rituale dann Handlungen, die soziale Beziehungen stabilisieren, solidarisieren oder hierarchisieren, und „sie transzendieren nicht selten die im Handlungskomplex ausgedrückten Ereignisse, indem sie sie zu einer anderen, meist als höher bewerteten Welt oder Tradition in Beziehung setzen. (...) Gemeint ist nicht nur der religiöse Bezug von Ritualen, sondern der *Vertrauens- und Verpflichtungsanteil* in Ritualen, der die Sinn- und Bedeutungsfrage explizit ausschaltet bzw. verschiebt: In Ritualen muss man meist nicht verstehen, was man tut. (...) Dadurch sind *Elemente wie Repetition, Ritualzeit oder –transfer, Mimesis, Imitation* so entscheidend. Mit diesem polythetischen Ansatz lassen sich Ritualhandlungen sinnvoll von Alltags- und Routinehandlungen abgrenzen, obgleich es durchaus Überschneidungen mit verwandten Handlungen geben kann“<sup>419</sup>. Michaels betont als besonders entscheidend die Abgrenzung zu routinisierten Alltagshandlungen (z.B. dem täglichen Zähneputzen), die immer wieder als „Rituale“ bezeichnet werden. Aber hier sind „förmliche, repetitive, performative Handlungsmuster gegeben, ohne dass sich gleichzeitig bestimmte kulturelle ‚Ordnungszeichen‘ erkennen ließen, die eine ‚Überhöhung‘ bezeichnen könnten.“ Als solche in Frage kommenden kulturellen Ordnungszeichen nennt Michaels „Herrschaftszeichen, Metaphern, Insignien, Medien der Überlieferung (Skripte etc.) oder Dekor, (...) mit denen auf Ideale oder überpersönliche Wertvorstellungen Bezug genommen wird.“ Die am Ritual beteiligten Personen entwickeln ein – gegenüber Routinehandlungen – viel größeres individuelles und kollektives Verpflichtungs- und Anerkennungspotenzial. Am Beispiel turnusmäßiger Mitarbeiterklausuren zeigt sich genau das von Michaels angesprochene Problem: Denn wengleich alle vorher genannten Ritualkriterien auf eine solche Klausur ganz oder weitgehend zutreffen können, gelingt dies beim Merkmal „Erhöhung“ nicht überzeugend. Denn ein solches Organisationsritual hat zwar vermutlich auch einige „erhöhende“ Elemente – z.B. durch einen christlichen Einstimmungstext, durch die Würdigung besonderer Leistungen und Ideen von Beteiligten, durch zeremonielle Gesten und Sequenzen etc. -, andere genannten Merkmale der „Erhöhung“ finden aber nicht statt. So geht es sicherlich einerseits sehr wohl um Vertrauen und Verpflichtung<sup>420</sup>, aber doch keinesfalls darum, Sinn- und Be-

---

<sup>419</sup> Michaels 2003, 5/6

<sup>420</sup> s. 8.3

deutungsfragen explizit auszuschalten, im von Michaels zitierten Sinne, wonach es bei Ritualen oft nicht darauf ankomme, was man verstehe und was nicht.

Die Abgrenzung komplexer Rituale von routinisierten Alltagshandlungen führte Michaels dazu, die Unterscheidung auch begrifflich deutlicher zu markieren, gerade angesichts des häufig inflationären und undifferenzierten Gebrauchs des Begriffs „Ritual“. Er schlug vor, für Rituale im eigentlichen und engeren den Begriff „*Ritualkomplex*“ oder „*komplexes Ritual*“ zu gebrauchen<sup>421</sup>. Ich schlage gegenüber den bisher zwei verwendeten die Verwendung von drei Kategorien vor:

*Erstens „Ritualkomplexe“*: Komplexe Rituale sollten auch so genannt werden, also als Ritualkomplexe oder komplexe Rituale dann, wenn sie den Michaelsschen Kriterien genügen.

*Zweitens „Alltagsrituale“*: Von „profanen“ Ritualen aber sollte besser nicht gesprochen werden, denn auch routinen- und alltagsbezogene rituelle Handlungssequenzen haben für die Beteiligten eine hohe Bedeutung, sonst würden diese sie nicht als „Rituale“ bezeichnen. Es steht mir kaum zu, jemandem, der subjektiv das dreimal tägliche Zähneputzen für sich als „Ritual“ definiert, dieses abzusprechen: Denn vielleicht hat es für diesen Menschen Aspekte der Transzendenz, der Rahmung, der Erhöhung usw., von denen ich nur nichts weiß. So darf zwar nicht von einem komplexen Ritual gesprochen werden, doch der Betroffene besteht auf „seinem Ritual“. Es zeigt sich, dass eine zweite Kategorie einfach Alltagsrituale heißen sollte, ohne diese abwerten zu wollen. Welch exzellente Bedeutung Alltagsrituale – im unscharfen Übergang zu „Communities of Practice“ – haben, wurde in Kapitel 7 bei der Darstellung des Untersuchungsergebnisses besonders betont.

*Drittens „Rituelle und zeremonielle Handlungen“*: Nach meiner Auffassung gibt es noch eine dritte Kategorie, die zwischen den beiden bisher genannten anzusiedeln ist. Dafür ein gutes Lehrbeispiel wäre das oben verwendete Beispiel der Mitarbeiterklausur: Denn diese ist nicht allein ein Alltagsritual. Sie ist alles andere als alltäglich, sondern ist für alle Beteiligten in periodischem Abstand das ganz besondere „Highlight“ der sozialen Organisation. Sie ist aber auch kein echter Ritualkomplex, der zwingend mit Transformation und Erhöhung einhergehen würde.

Es geht mir darum zu betonen, dass völlig zu Recht soziale Organisationen für sich den Begriff der „Rituale“ in Anspruch nehmen, um im Kollektivbewusstsein herausgehobene Anlässe und Handlungssequenzen gegenüber Alltagsritualen und Routinen abzugrenzen. Fast alle von den Interviewpartnerinnen aufgeführten „Rituale der Organisation“ sind in diesem Zwischenbereich anzusiedeln. So bleiben zwar die Übergänge fließend und sind bei aller definitorischen Sorgfalt bezüglich der Zuordnung der Kriterien nicht zu vermeiden. Zudem behaupte ich, dass auch den Alltagsritualen sowie den rituellen und zeremoniellen Handlungen ein gewisses „religiöses“ Moment zukommt, werden doch häufig in diakonischen Einrichtungen dortige Alltagsrituale<sup>422</sup> auch auf christlichen Glauben, auf humanistische Grundsätze und ethische, kollektive Hintergrundüberzeugungen bezogen. Selbst wenn der religiöse Gehalt im engeren Sinne nicht sicht- und spürbar wird, gewinnen spirituelle und meditative Elemente ritueller Handlungen noch immer eine andeutungsweise Religiosität. Für soziale und diakonische Einrichtungen wäre es zudem eine ganz fatale Quintessenz zu glauben, nur dann von Religiosität sprechen zu können, wenn die Beteiligten und Betroffenen „bedingungslos“ in Ritualkomplexen zu glauben und einverstanden zu sein haben, auch und gerade wenn sie den Sinn und Inhalte ihres Tuns *nicht* verstehen.

#### 8.4.2 *Rituale als bewusst gestaltete Übergänge*

---

<sup>421</sup> Auf weiterführende Diskurse, z.B. zur „Heilig-Profan-Unterscheidung“ als Abgrenzungsmerkmal zwischen Ritualen und Alltagsroutinen nach Bell 1992, 69 ff., und zur Frage von Alltagsritualen als „Religionsanalogien“ nach Fischer/Joas 2003, 200, sei verwiesen.

<sup>422</sup> wie die unter 7.3.2 genannten Rituale, z.B. Gestaltung der Mahlzeiten, Unterrichtsrituale, Jugendgericht usw.

Bereits der etymologische Zugang Axel Michaels barg den Hinweis, dass Rituale sich sowohl auf die *unveränderliche (kosmologische) Ordnung*, als auch auf *Wechsel und Dynamik* beziehen. Im Folgenden kommen dazu - zusätzlich zu den ethnologischen und religionswissenschaftlichen - auch Zugänge aus der Soziologie und der Psychotherapie zum Tragen, deren Relevanz für Wandel und Entwicklung sozialer Organisationen gleichfalls zu prüfen sind.

Der Soziologe Dominik Schrage sprach in seiner Abhandlung „*Das Ritual als Verfahren*“ von der *doppelten Valenz* des Ritualkonzepts und bezeichnete Rituale als Praktiken, die einen ganz besonderen Typ *kollektiver Ordnungsbildung* darstellen, „da ihr Vollzug prinzipiell unhinterfragbar und alternativlos ist“<sup>423</sup>. Er wies darauf hin, dass sich in dieser Hinsicht die engeren Fassungen des Rituals als religiöser Form mit den erweiterten Konzepten, zum Beispiel in der Rahmenanalyse Erving Goffmans treffen<sup>424</sup>. Routinen seien die fraglosen Selbstverständlichkeiten des Alltags, bei deren Stocken und Brüchigkeit das Ritual für solch „problematischere Situationen artifizielle Mittel“ einsetze, wie Niklas Luhmann formulierte<sup>425</sup>. Bereits 1912 stellte Émile Durkheim fest: „Weil sie (die Rituale) dazu dienen, die Individuen und die Gruppe moralisch aufzurichten, nimmt man von ihnen an, dass sie eine Wirkung auf die Dinge haben“<sup>426</sup>. Nach Durkheim erwächst gerade aus der kollektiv geteilten *Krisenwahrnehmung* ein gleichfalls kollektiver Glauben an die Wirksamkeit ritueller Beeinflussung. Die Sphäre des Heiligen werde gleichsam den versagenden Routinen des Profanen entgegengestellt. Rituale könnten *gemeinschaftsstabilisierende Kräfte* freisetzen, die den Bruch in den Routinen wieder schließen und „anschlussfähig“ machen, und dies sei die eigentliche Funktion des Rituals. Auch jede moderne Ritualisierung lässt sich in Durkheims Perspektive immer als Wiederaufnahme religiöser Formen verstehen. Es gehe um ein Kollektivbewusstsein mit normativem Charakter<sup>427</sup>: Heute würden wir dieses Phänomen eher als kollektive *Hintergrundeinstellung* bezeichnen. So stand bei Émile Durkheim vor allem die Bindungsfunktion von Ritual und Glauben zur Ordnungsstabilisierung im Mittelpunkt, als „Synchronisierung kollektiver Kräfte“ gegen *Anarchie*. Solche Anarchie unterschied Durkheim von Entwicklungsphasen, in denen neue Ordnungen alte Ordnungen ersetzen, denn diese sei in Übergangsphasen „natürlich, gesund und fruchtbar“<sup>428</sup>.

Es war der britische Ethnologe Victor Turner<sup>429</sup>, der schon an der Schwelle zum 20. Jahrhundert schlicht feststellte, dass gerade *in unsicheren Zeiten der Veränderung und des Wandels* Symbole und Rituale zur Anwendung kämen, um an die Stelle von Ungewissheit wieder Sicherheit zu setzen. Als *soziales Drama* fasste er die vier Stufen

1. Bruch mit der sozialen Norm,
2. Krise und Konflikt,
3. Versuch der Konfliktlösung (> Ritual),
4. Wiedereingliederung oder Spaltung.

Das Ritual wird hier als Teil des Versuchs der Konfliktlösung betrachtet bzw. kommt in dieser Phase zur Anwendung. Dem folgte der belgische Anthropologe Arnold van Gennep 1908 mit der Prägung des Begriffs der *Übergangsriten* oder *Passageriten*, deren Bedeutung er eindrücklich in seinem Werk „*Les rites de passage*“<sup>430</sup> beschrieb. Berühmt geworden ist für das Phänomen der Übergangsriten die Dreiteilung der Entwicklungsphasen:

*Separation*, Ablösungsphase, Trennungsphase: Die Initiantin verlässt ihren bisherigen Status.

---

<sup>423</sup> Schrage 2003, 198

<sup>424</sup> Goffman 1986, 8

<sup>425</sup> Luhmann 1991, 614

<sup>426</sup> Durkheim 1984, 498 (Original 1912)

<sup>427</sup> Durkheim 1984, 589; vgl. Schrage 2003, 202

<sup>428</sup> Durkheim 1999, 105

<sup>429</sup> Turner nach Wikipedia 2004

<sup>430</sup> Gennep 1908

*Transition*, Übergangs- und Zwischenphase, Schwellenphase bzw. Liminalität: Die Initiantin besitzt keine gesellschaftlichen Merkmale und wird für die Pflichten und Aufgaben des kommenden Status vorbereitet.

*Inkorporation*, Integrationsphase, Wiedereingliederung: Im Zuge eines Rituals gelangt die Initiantin in ihren neuen Status.

Diese Einteilung des Drei-Phasen-Modells geht auf van Genneps Beobachtung zurück, dass Individuen im Lauf ihres Lebens zahlreiche Übergänge zwischen Lebensstadien und sozialen Zuständen vollziehen, zum Beispiel zwischen Jugend und Erwachsenenalter, unverheiratetem und verheirateten Personenstand, als Außenstehender und Mitglied einer Gruppe oder Institution usw. Gesellschaften bieten ihren Mitgliedern für solche individuellen Übergänge häufig bestimmte Riten und Rituale an, die die individuelle Bewältigung erleichtern. Solche rituellen Verrichtungen – von van Gennep am Beispiel der Initiationsriten sog. primitiver Völker untersucht – dienen vor allem der *Absicherung des ungeschützten Zwischenzustands zwischen dem bereits verlassenem und dem noch nicht erreichten Zustand oder Status*. Victor Turner folgend, entsteht in einem Ritual unter Teilnehmenden, die gemeinsam die Liminalität durchlaufen, eine Gemeinschaftlichkeit, die mit Hilfe von Symbolen und rituellen Sequenzen eine *gemeinsame, neue Identität* herstellen kann. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es insbesondere das Übergangsritual ist, das den Glauben und die Gewissheit vermittelt, dass belastende und schwierige Werde- und Wendezeiten mit Hilfe kollektiver Rituale gemeistert werden können und nicht vom Einzelnen allein ausgehalten und ausgetragen werden müssen.

Als Gründe für die *Beharrlichkeit von Ritualkomplexen* nannte Michaels insbesondere<sup>431</sup>:

*Sicherheit*: „Rituale vermitteln Sicherheit und vermindern Unsicherheit, indem sie die Kosten des Handelns nach eigenen Überzeugungen minimieren und die Sinn- bzw. Bedeutungsfrage weitgehend ausschalten. Sie sind damit Teil von Habitus, Struktur und kulturellem Gedächtnis; dies erklärt zum Teil auch die Nähe zu routinisiertem (Alltags-)Verhalten.“

*Autorität*: „Ritualkomplexe haben oft genug die Autorität einer Tradition, einer Person, Organisation oder Institution hinter sich. Diese sind vielfach für eine Gruppe konstitutiv und fordern eine gebührende Achtung bzw. Verweisung auf anerkannte Kontexte, Personen oder Institutionen.“

*Legitimation*: „Ritualkomplexe sind Ausdruck der Legitimierung von Normen, Werten, Status, Herrschaft etc. Mit ihrer Öffentlichkeitswirkung sind sie probate Mittel, Macht und Herrschaft nach außen sichtbar zu machen.“

*Mimesis*: „Ritualkomplexe erfüllen möglicherweise ein Grundbedürfnis nach (ludischer) Imitation. Hierbei spielt die Möglichkeit, wieder erkennbare Ritualsequenzen zitieren und nachahmen zu können, eine große Rolle.“

Michaels folgert daraus mit Blick auf die Möglichkeiten des Wandels und der Dynamik, dass Ritualveränderungen zwangsläufig gegen diese starken Beharrungstendenzen angehen müssten. Ein Ritual zu ändern, abzuschaffen oder neu zu gestalten, müsse sich also „auszahlen“. Als mögliche Gründe oder Motive für Ritualveränderungen nennt Michaels vier Kategorien, nämlich „*exogene Einflüsse*“ (z.B. kulturelle und politische Fremdeinflüsse), „*endogene Einflüsse*“ (z.B. gravierende interne soziale und ökonomische Veränderungen), „*Erfindung*“ (denn neue Ritualkomplexe entstehen oft in zunächst marginalen oder marginalisierten Gruppierungen, und sind oft Teil ihrer Identitätsbildung), „*Diffusion*“ (denn Ritualveränderungen betreffen u.a. ihre Geschwindigkeit, ihre Dichte und Verbreitung).

„Bei all diesen Formen der Veränderung/ Dynamik stehen Menschen vor der Entscheidung, ein Ritual beizubehalten, zu reformieren, von Grund auf umzukrempeln, es aufzugeben, ein neues Ritual zu erfinden oder Veränderungen geschehen zu lassen. Die Dynamik von Ritualkomplexen setzt grundsätzlich die *Wahlfreiheit für Handlungen* voraus. Dabei reibt sich der *Drang zur Bewahrung mit dem Drang zur Veränderung*. Auch wenn die meisten Ritualveränderungen schleichend und ohne erkennbare Handlungsmacht geschehen, auch wenn Ritualkomplexe meist öffentliche und kollektive Handlungsgeschehen sind, bei denen der Handlungsanteil Einzelner schwer erkennbar ist, sind es

---

<sup>431</sup> Michaels 2003, 6/7

doch Einzelne, die Rituale verändern, nicht unbedingt intentional und teleologisch, aber doch so, dass es sich für sie ‚rechnet‘. Nicht nur, aber auch in einem ökonomischen Sinne, denn Ritualkomplexe sind in großem Umfang auch Wirtschaftsleistungen. Immerhin geht es bei ihnen meist um eine Fülle materieller und ideeller Transaktionen<sup>432</sup>.

Auch für den im Folgenden dargestellten Zugang zur Bedeutung von Ritualen aus der Systemischen Therapie haben solche Befunde Michaels große Bedeutung, denn die Merkmale von Ritualen, die nicht allein auf Beharrlichkeit zielen, sondern – positiv gewendet – auf Sicherheit, Autorität, Legitimation und Imitation als *Handlungs- und Orientierungsgeländer in schwierigen Entwicklungsphasen*, gewinnen direkt therapeutische Relevanz und Nutzbarkeit. So stellt Rosmarie Welter-Enderlin, systemische Familientherapeutin und Organisationsberaterin, zur Nützlichkeit und zu den Grenzen ritualisierter Übergänge in der Praxis systemischer Therapie fest<sup>433</sup>:

„Wandel und die damit verbundenen ritualisierten Übergänge haben ihre eigene Zeit und können durch kreative und achtsame Therapeuten und Therapeutinnen angestoßen, aber keinesfalls hervorgerufen werden. Therapeutische Rituale sind die umfassendsten und elegantesten Interventionen bei *im Prozess stecken gebliebener Entwicklungen*. Imber-Black<sup>434</sup> vermittelt die Idee, dass solches Vorgehen lehr- und lernbar sei, aber Erfahrung mit dem Fallverstehen von familialen Sinnstrukturen voraussetze.“

Übersetzt man diese Erkenntnis für die Frage nach organisationalem Wandel und Organisationsentwicklung, leuchtet ein, dass es auch dort kreative und achtsame Spezialistinnen braucht, die sich mit dem gekonnten Einsatz bewusst gestalteter ritueller Übergänge und eleganter Interventionen auskennen. Was Rosmarie Welter-Enderlin für familiale Systeme entwirft, gilt im Transfer gleichfalls für institutionelle Organisationen: Denn das heißt, an den *Sinnstrukturen* anzusetzen. Sind es doch Kulturen, die Sinn stiften (Johannes Rüeegg-Stürm), und dies auch in sozialen Organisationen, müssen Rituale *dort* anschlussfähig sein, wo sie Einfluss gewinnen wollen. Das bedingt, dass „die maßgeschneiderte (...) Verwendung von Ritualen nicht normativ angelegten Schienen folgt, sondern anschließt an die Sinnstrukturen und den individuellen Rhythmus (von Klienten)<sup>435</sup>, bzw. der jeweiligen Organisation. Auch Welter-Enderlin spricht hier den Stellenwert eines Zeittaktes, einer Art des Atem- und Lebensrhythmus’ an, den es auch bei der Frage nach rituellen Übergängen als Möglichkeit der Organisationsentwicklung zu beachten gilt. In Kürze zusammengefasst lässt sich damit behaupten, dass die Gestalter und Akteure der Organisations- und Qualitätsentwicklung sozialer Organisationen über reiche Diagnosekenntnisse verfügen müssen, vor allem aber über zutreffende Parameter in der Einschätzung der Sinnstrukturen und des Lebensrhythmus’ dieser Einrichtungen.

In der Psychotherapie werden Rituale als *Technik des Auftauens* verwendet, sobald *Prozesse des Wandels eingefroren* scheinen. Häufig geht es um ein maßgeschneidertes Suchen oder das Entwerfen von Ritualen, die an der Kultur der Klientinnen anschließen und diesen auf der emotionalen, kognitiven und affektiven Ebene vielschichtige Bedeutungen und Handlungsmöglichkeiten eröffnen, eben mit der Absicht, Festgefrorenes oder Eingefahrenes durch rituell symbolisierte neue Perspektiven „aufzutauen“. Welter-Enderlin vermutet in kritischer Weise, dass in der Gestaltung ritualisierter Übergänge durch Psychotherapeutinnen auch einige Gefahren lauern: So gelte oft die Annahme, dass bei stecken gebliebenen Prozessen kulturelles Lösungswissen eher bei den Therapeutinnen als bei den Klientinnen liege. Eine weitere Annahme sei die der unterritualisierten oder ritualentleerten zeitgenössischen Lebenspraxis: Die professionellen Helferinnen müssen nach dieser Sichtweise der

---

<sup>432</sup> Michaels 2003, 7/8; Kursivsetzungen durch den Autor

<sup>433</sup> Welter-Enderlin in Welter-Enderlin/Hildenbrand 2002, 244

<sup>434</sup> Imber-Black 1990, 237-250

<sup>435</sup> Welter-Enderlin in Welter-Enderlin/Hildenbrand 2002, 237/238

Reparatur verlorener kultureller Lösungsmöglichkeiten dienen. Demgegenüber gehen Rosmarie Welter-Enderlin und Bruno Hildenbrand<sup>436</sup> davon aus,

„dass therapeutische Rituale als ‚auftauendes Handeln‘ im Umgang mit Stagnation als Folge Leid bringender Ereignisse sinnvollerweise an bestehende Rituale im Lebenszyklus bzw. im Kontext von Kultur und Geschichte einer Familie oder einer Gruppe anschließen, also nicht beliebige ‚Erfindungen‘ sind.“ Sie zitieren den eigenwilligen Ausspruch von George Herbert Mead<sup>437</sup>: „Das Neue folgt – wenn es in Erscheinung tritt – immer aus der Vergangenheit, doch bevor es auftritt, folgt es per definitionem nicht aus der Vergangenheit.“ Übergänge anstelle von Stagnation gehen meist mit bestimmten Trennungspänomenen einher, denn ein zuvor relativ konstanter und vertrauter Zustand muss in irgendeiner Form aufgegeben oder verändert werden, um neue Entwicklung möglich werden zu lassen. Die nach John Bowlby<sup>438</sup> für Trennungen typischen Reaktionssequenzen spielen in einer ersten Phase wenigstens regelmäßig die dominierende Rolle: Protest, Verzweiflung, Ablösung. Der Einsatz von Ritualen dient der Verbindung von gestern, heute und morgen. Wenn allmählich neue Erfahrungen und Wünsche entstehen, die zunächst neues Ungleichgewicht bewirken, gibt erst deren Integration den Blick frei für den nächsten Schritt<sup>439</sup>.

Für die therapeutische Praxis folgert Welter-Enderlin, dass für die Verbindung von Vergangenem und Neuem einerseits das *Geschichtenerzählen* und andererseits *Rituale des Übergangs und der Heilung* dienen. Rituale haben danach eine besondere Bedeutung dort, wo es um Übergänge im Lebenszyklus geht. „Dass solche Übergänge typischerweise mit *Phasen* verbunden sind, zeigt sowohl die ethnologische Forschung als auch die therapeutische Erfahrung. Die erste Stufe eines Übergangsrituals oder Rite de Passage (van Gennep) beinhaltet die *Trennung vom Bisherigen* bzw. vom *Alltäglichen*. Sie bedarf eines *Rahmens*, welcher das Ereignis des Übergangs abgrenzt vom Alltag und heraushebt durch entsprechende Vorbereitungen, die ihre *eigene Zeit* und ihren *eigenen Raum* beanspruchen. Die zweite Stufe des Übergangs ist jene, in der das eigentliche Ritual stattfindet: Die Schwellen- oder Übergangsphase. Hier erfahren Menschen sich in neuen Rollen im *Rahmen* von *erweiterten Sicht- und Handlungsmöglichkeiten*. Diese Phase kann durchaus einen Zustand von Chaos und Ungewissheit mit sich bringen, aus dem erst *mit der Zeit Neues* entsteht, indem *Violdentigkeit* aufgelöst wird und *neue Lebensentwürfe* und Entwicklungen möglich werden. Die dritte Stufe im Übergangsritual ist die Wiedereingliederung in den Alltag und in die Gemeinschaft, wobei die *Erfahrungen und Emotionen* des erlebten schmerzhaften Ereignisses sowie die neuen Entwürfe zum Weiterleben darin *eingebettet* werden“<sup>440/441</sup>.

#### 8.4.3 Wandel und Entwicklung diakonischer Einrichtungen als gestaltete Rituale

Es ist schließlich überhaupt kein Wandlungs- und Entwicklungsprozess vorstellbar, der nicht in irgendeiner Weise durch ritualisierte Formen, Schwellen- und Übergangsrituale begleitet wird. Ich lege hier nicht Anspruch und Definition ganzer „Ritualkomplexe“ nach Michaels zugrunde, sondern die von mir unter 8.4.2 vorgeschlagene Kategorie der „rituellen und zeremoniellen Handlungen“. Allein aus den in der letzten Zitierung Welter-Enderlins vorgenommenen Hervorhebungen lassen sich eine Fülle von Empfehlungen auch für organisationalen Wandel ableiten:

---

<sup>436</sup> Welter-Enderlin/Hildenbrand 1998, 47

<sup>437</sup> Mead 1969, 230

<sup>438</sup> Bowlby 1976, 75 ff.

<sup>439</sup> vgl. zu diesem Gedankengang u.a. auch Perls 1982, 22 ff.

<sup>440</sup> Welter-Enderlin 2002, 240/241; Hervorhebungen durch den Autor

<sup>441</sup> Es ist kein Zufall, dass das hier dargestellte Übergangsmodell einigermaßen den in 3.4 zum Thema „Kulturschock“ nach Oberg zitierten Phasen entspricht: Euphorie, Entfremdung, Eskalation, Missverständnisse, Verständigung (Abbildung 4). Der entscheidende Unterschied jedoch besteht darin, dass die „rites de passage“ auf konstruktive, initiierte Entwicklungsprozesse zielen.

### *Geschichten erzählen und Rituale des Übergangs und der Heilung*

Durchlaufen soziale Organisationen für die Beteiligten schmerzliche und komplizierte Transformations- und Restrukturierungsprozesse, wird der bewusst gestaltete Einsatz bestimmter, angezeigter und kulturell anschlussfähiger Übergangsrituale unverzichtbar. Die Mitglieder der Organisation brauchen zum einen die Möglichkeit, ihre eigene Geschichte zu bewahren und ihre Geschichten der Vergangenheit mitteilen zu können. Zum anderen brauchen sie gestaltete Sequenzen und Schrittfolgen des ritualisierten Übergangs, um sich vom loszulassenden Vergangenen allmählich auf das sich entwickelnde Künftige hin bewegen zu können. Die Akteure der Organisation müssen den Wandel selbst mitvollziehen und dann auch selbst gestalten können. Das Kriterium der Bewegung und Beweglichkeit ist das ausschlaggebende Moment: Ganz der Analogie psychotherapeutischer Prozesse folgend, geht es darum, durch systematische Qualitätsentwicklung „eingefrorene“ Haltungen, „steckengebliebene“ Prozesse, „verhärtete“ Positionen von Neuem „aufzutauen“. Die Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements wird nur gelingen, wenn sich die Beteiligten in dieser Weise in Bewegung setzen und zunehmend neue, veränderte Sichtweisen und Zugänge alternativer Lösungs- und Gestaltungsmöglichkeiten entdecken und gewinnen.

### *Übergänge im Lebenszyklus*

Auch soziale Organisationen durchlaufen bestimmte, spezifische Zyklen, hoffentlich auf zunehmende Reifung und Kompetenzzuwachs hin, wie unter 8.2 dargestellt und angeregt. Kommen nun den Status Quo in erheblichem Umfang gefährdende Umstände auf die Organisation zu, die womöglich zu relativ unerwarteten, plötzlichen Veränderungen und Sprüngen zwingen, dann kommt zum Tragen, was unter 8.3 betont wurde, nämlich dass in kritischen Wende- und Werdezeiten meist bestimmte *früher geltende Werte, Ziele und Maßstäbe nicht länger gelten, ohne dass aber in dieser Entwicklungsphase bereits neue Werte, Ziele und Maßstäbe tragfähig Gültigkeit erlangt hätten*. Um den Wandel zu gestalten, der den Qualitätsanforderungen des sich verändernden Systems folgen muss, benötigen soziale Organisationen die Begleitung und Unterstützung durch Rituale und rituelle Übergänge, die als solche gestaltet und für die Beteiligten erkennbar, spürbar und Vertrauen stiftend sind. Auch im Fall von Übergängen, die den Beteiligten „Trauerarbeit“ abverlangen, gelingen diese durch gestaltete Übergangsrituale besser mit dem Effekt, dass allmählich neue Antriebskräfte und Zukunftsvertrauen gewonnen werden können.

### *Trennung vom Bisherigen bzw. vom Alltäglichen*

Was bisher alltäglich war, wird durch systematische Qualitätsentwicklung manchmal in Frage gestellt. Also ist genau deshalb ein Ritual angezeigt, das dem Rechnung trägt und spiegelbildlich diese Tatsache aufnimmt, indem im Rahmen des QM – Prozesses Außergewöhnliches, Besonderes, über den Alltag Hinausreichendes in ritualisierter Form stattfindet. Im Beispiel der Systementwicklung können dies Festrituale sein: mit Würdigung besonders verdienter Personen, historischem Rückblick, Geschenken, Redebeiträgen, Stellungnahme eines hohen Repräsentanten als Gast usw. Zum Übergang in Richtung neuer Optionen gehört die Möglichkeit des Abschiednehmens in der Gemeinschaft und der Begrüßung und Annahme der neuen Situation in ritualisierter Form.

### *Markierung eines Rahmens*

Der für die systemische Therapie und Beratung so herausragende Stellenwert des „*Framing*“, also der Rahmung, ist für organisationale Kontexte in gleicher Weise ein entscheidender Punkt für die Gestaltung ritueller Übergänge. Alle oben genannten Kriterien gelten analog: Um das wohl wichtigste zu betonen, heißt das vor allem, dass die Rahmung der rituellen und zeremoniellen Handlungen der etablierten Kultur der jeweiligen Organisation entsprechen muss, will das Ritual die beteiligten Menschen erreichen und berühren. Ein Projektmanagement zur Einführung eines QM – Systems bedient sich regelmäßig solch rituellen und sogar zeremonieller Formen, indem es Eckpunkte, Meilensteine und aus dem Alltag herausgehobene Anlässe markiert, die nicht allein der Zielüberprüfung erreichter Schritte im Prozess dienen, sondern auch der kulturellen Verankerung der wichtigsten neuen Errungenschaften, z.B. durch Freigabeerklärungen vereinbarter Regelungen, durch Jahrestagungen zu Qualitätsfragen, durch Formen der Repräsentanz durch Führungspersonlichkeiten etc.

### *Neue Rollen und erweiterte Sicht- und Handlungsmöglichkeiten*

Passagerituale haben stets mit Verabschiedung und Loslassen zu tun. Auch im Fall sozialer Organisationen heißt Wandel, dass es darum geht, einen neuen Status zu erreichen, dass Früheres nicht mehr gilt und zählt, also in irgendeiner ritualisierten Form „zu Grabe getragen“ werden muss. Die Behauptung der Ritualforschung ist in diesem Kontext, dass erst nach rituellen „Bestattungsvorgängen“ das Zulassen neuer Rollen und der Gewinn erweiterter, alternativer Sichtweisen und Wirklichkeitskonstruktionen stattfinden. Auch für soziale Organisationen gilt die Korrelation, dass genau in dem Umfang, in dem Früheres verarbeitet und verabschiedet werden konnte, erst Zukünftiges möglich wird. Dabei helfen Rituale. Wenn es mit Hilfe von Übergangsritualen gelingt, dass die Beteiligten und Betroffenen den Aufbau des QM - Systems für sich zunehmend als Chance begreifen und verstehen, werden sie erstens mit Schritten der Veränderung in höherem Maße einverstanden sein und zweitens eigene, konstruktive Beiträge zu Wandel und Transformation leisten. Der je individuellen Bewältigung folgt der Aufbau *kollektiver* Wahrnehmungen und Kompetenzen.

### *Zustand des Chaos und der Ungewissheit*

Befindet sich eine soziale Organisation durch neue Systemanforderungen etwa tatsächlich in einer zunächst perspektivlosen Phase der Ungewissheit, gilt es als erstes zu verdeutlichen, dass dieser Zustand nichts ist als eine Übergangsphase. Denn als je unerträglicher ein solcher Zustand von Einzelnen empfunden wird, desto weniger kann die Situation so bleiben, wie sie ist. Rituale können dazu beitragen, sich gemeinsam darüber bewusst zu werden, dass ein chaotischer Zustand beispielsweise schnellstmöglich in einen anderen Status übergehen sollte. Oder aber helfen sie dabei, das Chaos eine Zeit lang auszuhalten und etwa die neue Erfahrung zu gewinnen, dass man mehr Ausdauer und Durchhaltevermögen in chaotischen, ungewissen Zeiten besitzt als bislang vermutet.

### *Mit der Zeit entsteht Neues. Vieldeutigkeit löst sich auf. Neue Entwicklungen werden möglich.*

An diesem Aspekt ist wiederum der Hinweis auf den *Zeitfaktor* von besonderer Bedeutung. Oft geht es darum, in Krisenzeiten ein verändertes, neues Zeitgefühl zu entwickeln, Zeit anders einzuteilen oder zu gewinnen, mit der Zeit zu gehen, sich Zeit zu nehmen oder zu lassen, und die richtigen Zeitpunkte für Stufen und Schritte der Übergänge zu erkennen und zu nutzen. Dies gilt generell; für Kontexte wie Organisationen kommt die Aufgabe hinzu, sich kollektiv dazu zu verständigen, damit man einverstanden sein kann. *Ein System lässt sich rasch in einer diakonischen Einrichtung einführen, die dortige Kultur braucht erheblich mehr Zeit, um die Vereinbarkeit der Systemanforderungen mit ihren bestimmenden Merkmalen zu prüfen und herzustellen.* Bei Veränderungen in System, Struktur, Aufbau- und Ablauforganisation wird im Empfinden mancher Beteiligten ihrer Kultur oft „Gewalt angetan“, wenn unbeachtet bleibt, dass die „Seele“ der Organisation Zeit braucht, um Integrationsleistungen zu vollziehen. Hierin liegt einer der Gründe für das Scheitern mancher QM – Systeme: Die Spannung, die zwischen Beschleunigungsfaktoren durch Systemveränderung und gegenläufige Verlangsamungstendenzen durch einen der Natur nach langsamen Kulturwandel entsteht, kann mit Hilfe von Übergangsritualen gemindert werden. Geht es *zu Beginn der Transitionsphase* vor allem darum, das Spektrum der Deutungsmöglichkeiten und Sichtweisen zu weiten, zu öffnen, zu bereichern und zu erweitern, ist es *gegen Ende dieser Schwellen- und Übergangsphase* wichtig, dass sich die gewonnenen Vieldeutigkeiten allmählich auflösen zugunsten einiger weniger, konkreter Optionen und Entwicklungsmöglichkeiten, die am Übergangsrand der „Liminalität zur Inkorporation“ Kontur und Gestalt annehmen. In Organisationen ist dann stets die Zeit reif dafür, wenn Entscheidungen für und gegen alternative Optionen getroffen werden können. Kollektive Systeme wie soziale Einrichtungen kommen dann schließlich ohne Formen der systematischen, kriteriengestützten Entscheidungsfindung nicht aus, wie diese in Qualitäts- und Sozialmanagement entwickelt wurden. Jedoch ersetzen rasche Entscheidungen keinesfalls rituelle Übergänge, oder könnten schnell notwendige Phasen, Stufen, Schritte und Sequenzen der Verarbeitung, Verabschiedung, Neuorientierung usw. überspringen. Geschieht dies, ist mit enormen Verwerfungen zu rechnen, denn die Betroffenen bleiben dann als „Opfer“ der Veränderungen Betroffene und haben keine Chance, wieder zu Beteiligten und zu Akteuren in eigener Sache zu werden. Denn nur wenn der Wandel des Unternehmens als „eigene Sache“ empfunden und bewertet wird, ist mit Engagement und Identifizierung zu rech-

nen<sup>442</sup>. Auch beim Aufbau von QM – Systemen spielt die *glaubhafte Verkörperung des Wandels durch Personen* eine große Rolle, soll der Wandel die tiefer liegenden Schichten der Qualitätskultur erreichen. Übergangsrituale können besonders dann zum Gelingen von Veränderungen beitragen, wenn verantwortliche Persönlichkeiten der Organisation sie nutzen, um sich selbst als Verkörperungen des Wandels zu präsentieren. Ritualisierte Auftritte schaffen dann anderen Beteiligten in hohem Maße Orientierung und die Gelegenheit, den je eigenen Status mit dem der stärker exponierten Personen abzugleichen.

*Wiedereingliederung. Schmerzende Emotionen sowie die neuen Entwürfe werden „eingebettet“.*

Zum wiederholten Male ist die emotionale Dimension des Geschehens angesprochen. Die Integration veränderter Systemanforderungen gelingt schließlich, indem diese in den Alltag und die Organisation als Ganzes „eingebettet“ werden können. Das meint kein bloßes, sachbezogenes „In-Kraft-Setzen“ von Vereinbarungen und Bestimmungen, sondern zugleich die „gefühlte“ Wahrnehmung von Wandel. Nur so wirkt systematische Qualitätsentwicklung Kultur bewegend<sup>443</sup>.

Es sind die „rites de passage“, die es in Gestaltung, Rahmung und Zeitsequenzen ermöglichen, die affektive und emotionale Ansprache der Betroffenen zu leisten, indem sie ganzheitlich und gleichzeitig Menschen mit ihren Gefühlen, Gedanken und Selbstkonzepten eigener Kompetenz einbeziehen. So gelten Empfehlungen, die Rosmarie Welter-Enderlin für den Einsatz von Übergangsritualen in der Familientherapie gibt, erneut im Transfer für Qualitätsentwicklung<sup>444</sup>: Sie empfiehlt u.a., in krisenhaften Übergängen, über die realen Ereignisse hinaus, die emotionale Bedeutung des kritischen Geschehens sowie die bekannten Bewältigungsmuster zu erschließen, um nicht bei schnellen Lösungen bzw. vorgegebenen „Ritualen“ zu bleiben. Auf diese Weise könne Vergangenheit Schritt um Schritt zu neuen Zukunftsentwürfen führen. Diese Kommunikation mit Vergangenheit und Zukunft ermöglicht schließlich einen Übergang. Beim Einsatz von Ritualen sei es wichtig, ein gutes Gefühl dafür zu entwickeln, ob die Zeit dafür reif ist und ob alle am Übergang Beteiligten bereit dazu sind. Weiter merkte sie an, dass für den Fall, dass Verluste uneindeutig sind, zu erwarten sei, dass Menschen lange Zeit zwischen Hoffnung und Hoffnungslosigkeit hin und her pendeln. Rasche Handlungsvorschläge brächten meist „mehr desselben“, nämlich Verharren im Zustand des „Limbus“<sup>445</sup>. Für den Anspruch dieser Arbeit ist festzuhalten, dass systematische und strukturelle Veränderungsprozesse in sozialen Organisationen regelmäßig in der Weise auf gegebene kulturelle Verhältnisse einwirken, dass Phasen der Separation, Transition und Integration zu durchlaufen sind. Ohne gestaltete rituelle Übergangsformen kann dies kaum gelingen. Bestandteil jeden Qualitätsmanagements muss danach die systematische Gestaltung solcher Übergangsrituale sein.

---

<sup>442</sup> vgl. 5.4: „Widerstände durch die Planung der Veränderung zu beeinflussen“

<sup>443</sup> So hat sich Heinz J. Kersting mit der Bedeutung der emotionalen Seite im Beitrag „Systemische Supervision und Emotion“ auseinandergesetzt und betont, dass die vorherrschenden, etablierten System-Konzepte sich in unzulässig einseitiger Weise auf Termini beziehen, „die Kognition konnotieren, die Systemrelationen beschreiben und nicht Personen mit ihren Affekten, Emotionen und Gefühlen“. Er zitiert und kritisiert Niklas Luhmanns Einteilung psychischer und sozialer Systeme, in denen Personen als psychische Systeme in den sozialen Systemen gar nicht vorkommen, mit den Worten: „*You can never kiss a system!*“, betont den Stellenwert der *emotionalen Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse* nach Welter-Enderlin und Hildenbrand und wagt schließlich einen Ausflug in die Gehirnfor schung der Neurobiologie: Die Neurobiologen, so Kersting, konnten nachweisen, wie wichtig Emotionalität für das Lernen ist, und sind heute in der Lage, mit Hilfe von bildgebenden Verfahren neuroendokrine Stresssituationen zu messen (Kersting 2002, 2).

<sup>444</sup> Welter-Enderlin 2002, 249

<sup>445</sup> „Limbus“ bezeichnet (nach Thesaurus 2005) ursprünglich vom lateinischen Wortursprung „Rand, Saum, Umgrenzung“ und weiter in der christlichen Mythologie (römisch-katholische Lehre) einen Vorraum oder den äußersten Kreis der Hölle, nämlich den Aufenthaltsraum für Seelen, die ohne eigenes Verschulden vom Himmel ausgeschlossen sind, z.B. ungetaufte Kinder.

## 9. Wirkungen, Provokationen, Ausblicke

Dynamische Wechselwirkungen von Leitbildprozessen, QM – Systemen und Qualitätskulturen konnten an jeder Stelle der bisherigen Betrachtungen nachgewiesen werden; die Ergebnisse der Untersuchung zeigen für die Praxis der diakonischen Einrichtungen eindeutige Interdependenzen und Wirkungsverhältnisse. So prägen vor allem die Werteprinzipien die Ziele; Prozesse können ritualisiert werden; Menschen als „Kulturträger“ und „Verkörperungen“ der Qualitätskultur spielen in ihrer Wirkung auf die anderen untersuchten Faktoren eine noch größere Rolle, als dies Führungskräfte als Verantwortliche des Organisationsystems stets tun: Optimal ist ein Zustand, in dem Führungskräfte selbst zu Verkörperungen der Kultur werden. Die Untersuchungsergebnisse sind eindeutig: Um auf System- und Kulturentwicklung effektiv Einfluss zu nehmen, empfiehlt es sich danach, sich erstens der Werteprinzipien zu vergewissern, zweitens ein systematisches Prozessmanagement aufzubauen, und drittens die Kongruenz des Verhaltens<sup>446</sup> von Führungskräften und anderen „Kulturträgern“ mit den Werten und Zielen der Einrichtung zu thematisieren.

Für die diakoniewissenschaftliche Theorie ebenso wie für die Praxis diakonischer Unternehmen stellt sich die provozierende Frage, warum sie bisher eine gründliche Auseinandersetzung mit diesen Bereichen meist nur fragmentarisch und wenig systematisch gesucht haben. Zielt die Anforderung eines QM – Systems bereits für manche diakonische Einrichtungen auf ein Niveau, dem sie kaum standhalten können, scheint es auch mit Blick auf die Relevanz der jeweiligen Qualitätskulturen einige Gründe für ein bislang oft halbherziges und unentschlossenes Vorgehen zu geben: Denn die Beschäftigung mit den entscheidenden Kulturfaktoren im Sinne einer kritischen Bestandsaufnahme wird in jedem Fall wertvolle, jedoch zugleich unausweichliche Befunde zu Tage fördern, die zu Verbesserung, Entwicklung und Wandel zwingen. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass eine Bestandsaufnahme zu den Kulturmerkmalen anhand vorgeschlagener Kategorien ohne weiteres gelingen kann<sup>447</sup>. Dass es nicht ohne Brisanz ist, eine solche einrichtungsspezifische Kulturanalyse vorzunehmen - und sei es nur zu Ausschnitten wie „Kommunikationskultur“ oder „Kultur des Vertrauens“ -, will ich in Kapitel 9.2 erneut aufgreifen. Auf dem Weg zu einem integrativen Konzept, das ein QM – System mit einer diakonischen Qualitätskultur stimmig verbindet, aber sind Bestandsaufnahmen zu System und Kultur unverzichtbar. Abschließend gehe ich nun auf einige der wichtigsten, dynamischen Wechselwirkungen von Leitbild, System und Kultur ein, um diakonierelevante Provokationen und Ausblicke wagen zu können.

### 9.1 Leitbilder stärken diakonische Qualitäten: Handeln, Kommunikation, Systematik und Kreativität

---

Was Diakonie in der Gründerzeit ihrer Einrichtungen ausgezeichnet hat, ist vielerorts verloren gegangen oder hat sich in tradierte, wenn nicht sogar festgefahrene Alltagskulturen hinein aufgelöst. Es sind mindestens vier besondere Qualitäten, die gleichsam die Antriebskräfte („Treiber“) für die hervorragende Leistungserbringung durch diakonische Einrichtungen und Dienste in der Vergangenheit waren: Handeln, Kommunikation, Systematik, Kreativität. Erneuerungen tun not. In Zeiten

---

<sup>446</sup> Seghezzi ordnete „Verhalten“ der „Qualitätskultur“ zu, die „Strukturen“ dagegen dem „Qualitätsmanagement-System“ und der „Qualitätsverfassung“ (2003, 7)

<sup>447</sup> Die Interviews in 7.1 und die Diskussionen der Qualitätskonferenz in 7.2 dauerten pro Sequenz maximal zwei bis drei Stunden.

der Transformationen, Restrukturierungen, Fusionierungen und organisationaler Übergänge aller Art ist es besonders wichtig, das Augenmerk auf das notwendig zu Bewahrende und auf das notwendig zu Wandelnde zu richten. Spielt für wirklichen Kulturwandel der Zeitfaktor immer eine besondere Rolle, muss bedacht werden, dass Systemveränderungen allein – selbst wenn sie unbestritten angezeigt sind – noch nicht allzu viel Nachhaltiges bewirken, sondern auch nur direkt zum Zusammenbruch vorhandener Kulturen führen können. Dagegen ist auch ein errungener kultureller Status Quo einer Einrichtung noch kein Wert an sich bzw. unantastbar, sondern vielmehr ist darauf zu achten, ob die Organisationskulturen lebendig und wandlungsfähig sind, oder aber abgeschottet, verhärtet, „stecken geblieben“, verarmt und bewegungslos.

Die Wirkungen von Leitbildern sind in dieser Arbeit besonders kritisch reflektiert worden<sup>448</sup>. Der Stellenwert und Nutzen von Leitbildprozessen - immerhin für die Wiederbelebung der diakonischen Tugenden und Qualitäten des Handelns, der Kommunikation, der Systematik und der Kreativität - soll vor diesem Hintergrund umso mehr hervorgehoben werden. Leitbildprozesse haben ihre Berechtigung und Stärke nämlich gerade darin, diese Tugenden und Qualitäten von neuem aufleben zu lassen. Jede der vier betonten Qualitäten ist in diakonischen Organisationen unverzichtbar und ist Voraussetzung für kulturellen Wandel.

- Keine dieser Qualitäten allein ist für kulturellen Wandel ausreichend. Organisationen, die in diesem Viereck einen Faktor zu stark betonen und gleichzeitig andere wesentlich vernachlässigen, sind zu nachhaltigem Wandel nicht fähig.

- Im Ausbalancieren dieser Qualitäten beweist sich die „Reife“ einer Organisation, die eigene Zukunft zu gestalten. Das Mischungsverhältnis muss von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich sein.

- Eine besonders starke Ausprägung einzelner Qualitäten darf nicht zu Lasten der anderen gehen, jedenfalls nicht längerfristig. Setzt z.B. eine Organisation besonders auf ihre hohe kreative Gestaltungskraft, kann dennoch eine solche Phase als „Zustand“ nicht dauerhaft bestehen bleiben, sonst treten Struktur, Kommunikation und Handlungsfähigkeit derart in den Hintergrund, dass irgendwann mit existenzieller Gefährdung zu rechnen ist.

### 9.1.1 Von der Haltung zum Handeln: Qualität „Handeln in der Diakonie“

Die erste These: *Allein Kulturen, die handlungsfähig sind, sind auch wandlungsfähig.* Leitbildprozesse zeigen zum einen den aktiven Impetus diakonischen Handelns mit dem Ziel, konsensfähige Grundlagen, Positionen und Visionen der Diakonie zu markieren. Zugleich zielen sie auf eine Verständigung dazu, *wie* Beteiligte und Betroffene in der Diakonie miteinander umgehen sollten. Als Beispiel habe ich die *Handlungsgrundsätze* eines großen Diakonieträgers zitiert, der in dieser Weise die Form eines „Verhaltenskodexes“ verabschiedet hat<sup>449</sup>. Handlungsprinzipien, in dieser Weise formuliert, betonen zum einen, *wie* die Kooperation und Kommunikation in einem diakonischen Unternehmen stattfinden muss, um erfolgreich zu wirken. Zum anderen können solche Prinzipien zugleich direkt als Voraussetzungen dafür begriffen werden, Kulturen und Systeme von innen heraus zu gestalten bzw. erst gestaltbar werden zu lassen.

„Kopf und Herz aller Handelnden ist gefragt“, schrieb Cornelia Coenen-Marx<sup>450</sup>, und beschrieb Anforderungen an diakonisches Handeln aus den Perspektiven betroffener „Kundinnen“ und beteiligter Mitarbeiterinnen. In anderem Kontext hat Hanns-Stephan Haas exemplarische „Diskursre-

---

<sup>448</sup> vgl. 7.3.7: Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse zu Leitbildern

<sup>449</sup> „Handlungsgrundsätze“ der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart, s. Kapitel 4.2

<sup>450</sup> Coenen-Marx 2004, 9

geln“ entwickelt, die auch für Leitbildprozesse in sozialen Organisationen angewandt werden können<sup>451</sup>: „*Prinzipien vor Positionen*“ stellt eine bedeutsame Regel dar, die durchgängig Gegenstand dieser Arbeit ist, wenn nach Werte- und Systemprinzipien gefragt wird, und nicht nur nach Positionsbestimmungen. Unter „*Rückbezug auf biblische Inhalte, Bilder und Sprache*“ verwies Haas auf die Möglichkeit, eine Verständigungsbasis zu unterschiedlichen Vorstellungs- und Denkwelten herzustellen: Leitbildprozesse bieten die Chance, biblische Grundlagen mit unternehmensstrategischen und –praktischen Herausforderungen zu verknüpfen. Die dritte Diskursregel „*Verstehen vor Bewerten*“ kann direkt als Voraussetzung für *Haltung in der Diakonie* bezeichnet werden. Denn geht es in einem Qualitätsmanagement zwar immer auch um das „Bewerten“ („Check“) – also um Selbst- und Fremdbewertung – steht für Qualitätsentwicklung in der Diakonie *vor* einer Bewertung zunächst das Verstehen<sup>452</sup>. Die Diskursregeln „*Spezifikation statt Diskursverdoppelung*“ und „*Hauptsatzlogik vor Nebensatzlogik*“ erfordern das Einbringen einer spezifisch eigenen Perspektive und das mühsame Ringen um die wesentlichen, zentralen Punkte im Sinne von Komplexitätsreduktionen, ohne dabei die Sichtweisen zu stark und unzulässig zu verengen.

Nun ist die professionelle Haltung erst nur die Voraussetzung für diakonisches Handeln, „Gedanken sind die Proben für Handlungen“ (Sigmund Freud<sup>453</sup>); „Mit Herz und Mund“ setzt sich Diakonie in Bewegung, mit „Tat und Leben“ erst erfüllt sie ihre Versprechungen<sup>454</sup>. „*Ich bin aber mitten unter euch wie ein Diener*“<sup>455</sup>: Jesus predigte *und* handelte. Nach dem „Orientierungsrahmen“ der Evangelischen Stiftung Tannenhof, dem diakonischen Träger mehrerer psychiatrischer und neurologischer Krankenhausabteilungen in Remscheid<sup>456</sup>, bedeutet dies: „Er lehrt und *handelt*; er predigt und *heilt*; er nimmt am Glück der Menschen teil und an deren Leiden. Es wird darin deutlich, was Diakonie meint: Diakonie und Kirche verstehen ihr *Handeln* als Antwort auf den Dienst Jesu Christi mitten unter den Menschen und als Versuch, ihre Nöte zu heilen und an ihrem Leid und ihrem Glück teilzunehmen“<sup>457</sup>. Christus begegnet Dir im Nächsten, heißt es in den provokantesten Leitbildern, also im Menschen in der Psychiatrie, im delinquenten Jugendlichen, in der dementen Alten.

Die Evangelische Kirche in Deutschland hat „Herausforderungen für das diakonische Engagement in einigen Beispielen“ beschrieben<sup>458</sup> und dabei durchgängig den aktiven Handlungsbezug als immanent herausgestellt: Unter anderem lauten danach die Aufträge: „Arbeitslosen Hoffnung *geben*“, „Armen *beistehen*“, „Kinder, Jugendliche und Familien *fördern*“, „Hilfesuchende *beraten*“, „Lebenschancen für Menschen mit Behinderungen *entfalten*“, „Alte Menschen *unterstützen*“, „Kranken *helfen*“, „Sterbende *begleiten*“. Angesprochen ist hier also das *aktive, professionelle Tun*, als Antwort auf Bedarfslagen, Nöte und Ansprüche, sowie im Dialog und der Interaktion mit den betroffenen und beteiligten Menschen.

Wie im Handeln die betroffenen und beteiligten Menschen ihre Wirklichkeiten definieren, wird zu einem der Angel- und Prüfpunkte und zur Antriebsfeder für gelebte Diakonie<sup>459</sup>. Die Betroffenen wissen meist sehr genau, was sie wollen: Zielgruppen- und Kundenbefra-

---

<sup>451</sup> Haas 2005, 415 ff.

<sup>452</sup> Die TQM-Auditorin „hört zu“ und „versteht“ (vom lat. *audire* = zuhören). Auditorinnen sind erstens Zuhörerinnen, zweitens (Sach-) Verständige, erst drittens Bewertende; s. ISO 19011

<sup>453</sup> Gedankenloses Handeln ist mit dem Anspruch diakonischer Handlungsfähigkeit nicht gemeint (Freud zitiert nach Fischer 2005).

<sup>454</sup> Evangelische Kirche in Deutschland 1998

<sup>455</sup> Lukas 22, 27

<sup>456</sup> Evangelische Stiftung Tannenhof 1993

<sup>457</sup> Evangelische Stiftung Tannenhof 1993, 2

<sup>458</sup> Evangelische Kirche in Deutschland 1998 (26) bis (64)

<sup>459</sup> Auf das „Thomas-Theorem“ sei verwiesen: „Wenn Personen Situationen als real definieren, dann sind diese in ihren Konsequenzen real“ (Thomas nach Esser 1996, 1-34)

gungen bringen stets zum Ausdruck, worauf es ihnen ankommt<sup>460</sup>. So wird auch die Beziehung und die Interaktion zwischen professionellen Helferinnen und Klientinnen in der Diakonie erst durch Handeln lebendig. Leitbildentwicklung *ist* diakonisches Handeln und *zielt* auf diakonisches Handeln. Das Beispiel der Migration ist gut geeignet, die besondere Bedeutung des Konzepts „Handlungsfähigkeit“ als diakonischer Tugend und Qualität herauszustellen. So unterschied hier Gaitanides interkulturelle Kompetenz in *kognitive interkulturelle Kompetenzen* (Wissensbestände über kulturelle Hintergründe, Geschichte, Struktur und Funktion von Migration, soziale, rechtliche, psychologische Situation von Migrantinnen) und interkulturelle *Handlungskompetenzen*<sup>461</sup>. Zu letzteren zählte er *Empathie, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz, Abgrenzungs- und Konfliktfähigkeit und kommunikative Kompetenz*. Nach seiner Auffassung haben die interkulturellen Handlungskompetenzen, allen voran die Selbstreflexion, Vorrang vor kulturellem Wissen<sup>462/463</sup>. Nach Kristin Teuber soll mit dem „Basiskonzept Handlungsfähigkeit“ auch die strukturelle Alternative fassbar gemacht werden, angesichts einer bestimmten Situation mehrere Entscheidungsmöglichkeiten zu haben<sup>464</sup>. Nichts anderes geschieht in partizipativ angelegten Leitbildprozessen: Sie öffnen die Wahrnehmungen der Beteiligten für neue Optionen; sie bereiten den Grund für die systematische Ableitung der Organisationsziele und des Qualitätsmanagements; sie verbinden im besten Fall den Einrichtungsaltag mit den kulturellen Wertepinzipien.

### 9.1.2 *Kommunizieren als Bedingung für Kulturwandel und Systemveränderung: Qualität „Kommunikation in der Diakonie“*

Die zweite These: *Allein Kulturen, die kommunikationsfähig sind, sind auch wandlungsfähig*. Geht es bei Kulturentwicklung sozialer Organisationen stets um das Verhältnis und die interdependente Wirkung von *Wertorientierung und Zweckrationalität*<sup>465</sup>, hat ein Wertekanon zunächst in gewisser Weise nur „Gesetzescharakter“; erst durch die Ausgestaltung der Beteiligten und Betroffenen werden Werte „belebt, aktiviert und aktualisiert“<sup>466</sup> und in der Alltagskultur wirksam. Leitbildprozesse zielen genau auf diese von Karin Reiber betonten Aufgaben. Und auch weit über Leitbildentwicklung hinaus tut in vielen diakonischen Einrichtungen der adäquate, zielgenaue Umgang mit Fragen der *formellen* wie der *informellen* Kommunikation Not. In der Theorie des Sozialmanagements<sup>467</sup> und der Organisationsberatung<sup>468</sup> wurde der Stellenwert der Kommunikations- und Informationsstrukturen stets herausgehoben, in der Praxis vieler Einrichtungen weiterhin aber eher vernachlässigt. Das Qualitätsmanagement fordert von Organisationen, ihre Verantwortungen, Befugnisse, Ziele etc. in geeigneter Weise bekannt zu machen und zu kommunizieren; für die interne Kommunikation spielen dabei Mitarbeiterbefragungen und ein Vorschlagswesen eine besondere Rolle<sup>469</sup>. Besondere Bedeutung kommt immer den *formellen* Kommunikationsstrukturen zu, sei es in der planvollen und strukturierten Gestaltung einer Teambesprechung im evangelischen Kindergarten, sei es in der Verankerung einer umfassenden Gremienstruktur einer komplexen

---

<sup>460</sup> Aus der vorliegenden Fülle von klienten- und kundenbezogenen Befragungsergebnissen wird hier nur verwiesen auf Rüttsche: „Kundenbefragungen in der Jugendhilfe? Um Himmelswillen!“ und Müllerschön: „Partizipation von Kindern und Jugendlichen am Beispiel der Kinderkonferenz“, in *Diakonisches Werk Württemberg* 2001 b, 127-135; sowie Rölleke 2003, 11.

<sup>461</sup> Gaitanides in Kawamura-Reindl/Keicher 2002, 42

<sup>462</sup> vgl. auch Teuber 2005, 8 ff.

<sup>463</sup> Teuber 2004

<sup>464</sup> Teuber 2005, 12

<sup>465</sup> vgl. Reiber 2005, 27 ff.

<sup>466</sup> Reiber 2005, 28

<sup>467</sup> Müller-Schöll/Priepke 1991, 24 ff.

<sup>468</sup> Schmidt/Berg 2004, 255 ff. und 315 ff.

<sup>469</sup> DIN EN ISO 9001, 5.5.3, sowie DIN EN ISO 9004, 5.5.3

diakonischen Einrichtung. Der Stellenwert verbindlicher Kommunikation begründet sich direkt in der damit einher gehenden Sicherheit bzgl. getroffener Vereinbarungen, der Beteiligung an Willensbildungsprozessen und der menschlichen Interaktion durch Sprache und persönlichen Austausch, die sich durch Virtualisierung nicht ersetzen lassen. Kommunikation ist die *Lebensader der Diakonie*<sup>470</sup>. Leitbildprozesse wirken auf Kulturentwicklung insbesondere durch kommunikative Prozesse im internen Gefüge; ein sich anschließendes QM – System ergänzt dies durch die Kommunikation mit „Kunden“ und Interessenpartnern. So stehen Leitbildprozesse selbst für kommunikativen Austausch und für Aushandlung. Will Diakonie „lebendig“ und „menschlich“ sein, dann gilt für sie, dass menschliches Handeln überhaupt immer kommunikatives Handeln ist<sup>471</sup>, also *vor* dem Handeln das Kommunizieren steht.

„Handlung wird in sozialen Systemen über Kommunikation (...) konstituiert als eine Reduktion von Komplexität, als unerlässliche Selbstsimplifikation des Systems“<sup>472</sup>. So bestehen soziale Systeme vor allem aus Kommunikationen, und aus *Ketten von Kommunikationen*<sup>473</sup>. Sind Handlungen und Interaktionen somit stets in - vor allem sprachlich - definierten Kommunikationen eingebettet, zeigt sich, dass Leitbildentwicklung und Qualitätsmanagement entscheidend darauf Einfluss nehmen können, *wie* kommuniziert wird (Sprachmuster, Begriffe etc.), *in welchen Formen* (Sitzungen, Rituale etc.) und *worüber* bzw. *worüber nicht* (Qualitätszirkel, Tagesordnungen, sanktionierte Themen etc.). Auch im Auditverfahren eines QM – Systems stellen kommunikative Anforderungen immer neben der inhaltlichen Ausgestaltung das zweite wesentliche Merkmal dar, ohne das ein Soll-Ist-Vergleich nicht für Qualitätsverbesserungen zu nutzen ist<sup>474</sup>.

Ohne Kommunikation nach innen und außen verarmt eine soziale Organisation kulturell und ist zu Entwicklung und Wandel außerstande. Leitbildprozesse haben hier besondere Chancen, denn sie sind meistens bereichs- und funktionenübergreifend angelegt, und zielen auf das Erhöhen von *Verständigung und Einverständnis*, über die Grenzen parzellierter Organisationssegmente hinweg. Ob und wie diakonische Einrichtungen ihre Kommunikationskultur pflegen und fördern, wird somit zu einem zweiten Angel- und Prüfpunkt und zur Antriebsfeder für gelebte Diakonie. Kulturentwicklung schließlich ohne Kommunikation über die Kulturgrenzen hinweg ist völlig unvorstellbar.

### 9.1.3 *Systematische und methodisch gekonnte Intervention: Qualität „Systematik in der Diakonie“*

Die dritte These: *Allein Kulturen, die systematische und methodisch gekonnte Interventionen ermöglichen, sind auch wandlungsfähig*. Leitbildprozesse folgen Vereinbarungen zu gesteuertem, systematischem Vorgehen und Gesetzmäßigkeiten des Projektmanagements. Doch viele diakonische Organisationen sind historisch eher wildwüchsig entstanden, und stehen heute deutlich vor der Aufgabe, mit inzwischen komplex gewordenen Strukturen systematisch und kompetent umzugehen. Hier stehen regelhaft Fragen des Nutzens und der Zweckrationalität im Blickpunkt. Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkte treten für die Betriebsführung in das Zentrum, Wirkungsforschung und „Kunden“-Orientierung für die Akzeptanz und Bedarfsgerechtigkeit der Angebote. Neigen (auch) diakonische Träger manchmal dazu, die Anforderungen eines QM – Systems stärker unter eben den Gesichtspunkten des Nutzens und der Zweckrationalität zu begreifen und einzusetzen, bieten Leitbildprozesse ihnen die

---

<sup>470</sup> Anscheit u.a. in Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kapitel 2.36

<sup>471</sup> Habermas 1981

<sup>472</sup> Luhmann 1991, 191

<sup>473</sup> Sackmann 2005, 7

<sup>474</sup> Bläsing/Rösch 2003, 80 ff.; hier findet sich eine systematische Anleitung strukturierter Gesprächsführung auf der Grundlage des Modells der Transaktionsanalyse als Mindestanspruch für Auditgespräche.

Chance, „das System in den Dienst des Auftrags zu stellen“ und insofern religiöse Wertebindungen und humanistische Visionen systematisch einzubeziehen. Ein QM – System bezieht sich zwangsläufig auf ein Leitbild, auf eine „Qualitätspolitik“ und Qualitätsziele<sup>475</sup>. Bereits im Leitbildprozess bietet sich die Chance einer kulturell veränderten Herangehensweise, bei der nicht länger allein die *intern* gültigen Maßstäbe beachtet werden, sondern zugleich der Austausch mit den Welten und Kulturen der „Kundinnen“ und Partner Bedeutung gewinnt. Diakonie muss systematisches Arbeiten „können“.

#### 9.1.4 Das Erwartete durch Unerwartetes bereichern: Qualität „Kreativität in der Diakonie“

Die vierte These: *Allein Kulturen, die Kreativität ermöglichen und fördern, sind auch wandlungsfähig.* Leitbildprozesse sind systematische, handlungsorientierte und kommunikative Prozesse, die am kreativen Potenzial der Beteiligten ansetzen. Nur noch selten findet sich ein diakonischer Träger, der glaubt, Menschen durch eine einseitig deduktive Leitbildentwicklung gewinnen zu können. Vielmehr stehen Anstrengungen im Vordergrund, im Leitbildprozess nicht nur ein aktuell festgestelltes Selbstverständnis festzuschreiben, sondern in vielfältiger und methodisch vielgestaltiger Weise die Ideen, Sehnsüchte, Visionen und kreativen Möglichkeiten der Beteiligten herauszufordern und aktiv einzubeziehen. Zwar ist der Rahmen des Leitbildprozesses projektförmig und systematisch abzustecken, inhaltlich gefüllt wird er aber durch die Kreativität einer möglichst großen Zahl von Mitwirkenden.

Viele Verantwortliche sind sich dessen bewusst, in welchem hohem Ausmaß gerade die kreativen Qualitäten und Kompetenzen für die Entwicklung sozialer Organisationen geschichtlich in den Hintergrund getreten sind, vergessen oder missachtet wurden. In der Theorie kaum der Beachtung wert, sobald es um organisationale Zusammenhänge geht, zeichnet sich meist auch die Praxis durch einen Mangel an kreativen Impulsen aus. Kreative und generative Potenziale der Einrichtungen liegen brach und werden selten systematisch gefördert. Nur vereinzelt noch finden sich Hinweise auf den Stellenwert kreativer Initiativen für Entwicklung und Wandel in Diakonie und Sozialarbeit. Unter dem Titel: „Wann entstehen Ideen?“ und im Kontext der Methode der Selbstevaluation führte Michael Monzer zutreffend aus<sup>476</sup>: *„Ideen sind Ausdruck von Kreativität.* Deshalb ist ein Klima, in dem Kreativität wünschenswert ist und gefördert wird, eine wichtige Voraussetzung für Evaluationsvorhaben“<sup>477</sup>. Kulturwandel als *Inszenierung* sozialer Realitäten und als *Entwicklung und Lernen* wird nicht gelingen, wenn die Ideen, „Spinnerien“, Zukunftsgemälde, konkreten Vorschläge und visionären Bilder der Beteiligten keinen Raum finden in der Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Ein Qualitätsmanagement bietet in dieser Hinsicht verkrusteten und „im Prozess stecken-gebliebenen“ Organisationen die wertvolle Möglichkeit, im Rahmen strukturierter und abgesteckter Entwicklungsbereiche *Kreativzirkel, Ideenbörsen und Phantasieräume* bewusst zu ermöglichen und zu beauftragen<sup>478</sup>. Grundlegend gilt die Erkenntnis, dass ohne innovative, kreative Ideen und Impulse die Weiterentwicklung nicht gelingen kann. Somit ist es völlig berechtigt, dass Leitbildprozesse – um überhaupt Qualitätsentwicklungen das Fundament zu legen – möglichst kreativ angelegt sind.

Wenn die diakonische Leitbildentwicklung diese Antriebskräfte des Handelns, der Kommunikation, der Systematik und der Kreativität nutzt, steigt die Chance, dass Beteiligte sich mit Prozess und Ergebnis in einer Weise identifizieren, dass das Leitbild wirksam werden kann: als Basis des QM – Systems und als ein Ausdruck der Qualitätskultur. Leitbildprozesse gelingen über Identifizierung und Beteiligung. Dann kann der Anspruch eingelöst wer-

---

<sup>475</sup> vgl. 5.3 „Qualität als System“

<sup>476</sup> Monzer in Maelicke 2005, 1300-1 ff.

<sup>477</sup> Monzer 2005, 1300-11

<sup>478</sup> So ist z.B. ein Qualitätsprojekt der Evangelischen Stiftung Tannenhof, Remscheid, - mit dem Thema „Mitarbeiterbeschwerden und -vorschläge“ - im März 2005 umbenannt worden zum „Projekt Ideenmanagement“

den, dass sie tatsächlich Kontrapunkte gegen Orientierungs- und Sinnlosigkeit<sup>479</sup> in der Diakonie setzen und als Fundament systematischer und kreativer Qualitätsentwicklung dienen. In einer Zeit, in der soziale Notlagen tendenziell von neuem individualisiert werden, stehen diakonische Einrichtungen vor der Aufgabe, ihre Dienstleistungen qualitativ auszuweisen und zu differenzieren, sich aber gleichzeitig vor allem „*diakonisch zu profilieren*, und zwar: a) auf der Beziehungsebene durch Vermittlung einer Atmosphäre bedingungsloser Zuwendung und Akzeptanz (Nächstenliebe), b) inhaltlich durch Erschließung der Gottesbeziehung und Spiritualität als existenzieller Erfüllung“<sup>480</sup>. Ein diakonisches Leitbild dient dieser Profilierung und muss deshalb zwingend beide Ebenen aufnehmen, die der professionellen Beziehungen und die der Beziehung zu Gott. Es sind biblisch fundierte Handlungskonzepte gefragt, die als Leitkonzepte Relevanz für Alltagshandeln gewinnen, z.B. das Konzept der *Vergebung* als Ausgangspunkt für einen persönlichen Neubeginn, das Konzept der *Einmaligkeit* als Basis individueller Hilfeplanung, das Konzept *christlicher Solidarität* als sozialpolitische Antriebskraft.

## **9.2 Qualitätsmanagement-Systeme fördern diakonische Qualitätskulturen**

Ein Qualitätsmanagement stellt sich systematisch gegen Beliebigkeit, Willkür und Chaos in diakonischen Einrichtungen, war meine These in Kapitel 2. Zur Frage nach den Wirkungen von QM – Systemen auf Leitbild- und Kulturentwicklung lässt sich an einigen, wenigen Punkten nachweisen, dass solche Systeme dann diakonische Qualitätskulturen fördern, wenn erstens die Interdependenzen von System und Kultur organisationsspezifisch beachtet und wenn zweitens die Qualitätsbemühungen nicht auf halber Strecke abgebrochen werden.

Zur ersten genannten Bedingung ist anzumerken, dass die im Rahmen der Befragung untersuchten „Systemfaktoren“ aus sich selbst heraus noch keine allzu große Kultur bildende Gestaltungskraft gewinnen – mit Ausnahme des systematischen Prozessmanagements -, es sei denn, sie beziehen sich direkt auf korrespondierende „Kulturfaktoren“. Dem folgend sind also die Ziele, die Organisations- und Leitungsstrukturen, die Verantwortungs- und Kooperationsbeziehungen, die Ergebnisqualität etc. in ihrer Wirkung unmittelbar abhängig von den kulturell ausschlaggebenden Merkmalen wie dem Wertesystem, den Ritualen, Symbolen, Einstellungsmustern und der Überzeugungskraft von Menschen als „Kulturträgern“ der Einrichtung. Dieser Befund<sup>481</sup> ist in seiner Deutlichkeit für die Theoriebildung des Qualitätsmanagements neu und künftig zu berücksichtigen.

Auch betone ich – zur zweiten oben genannten Bedingung – den Stellenwert eines Qualitätsmanagements „als System“ und lege dabei die in Kapitel 5 dargelegten Mindestanforderungen zugrunde: Es ist nicht von systematischer Qualitätsentwicklung in der Diakonie zu sprechen, wenn zwar einige („starke“) Leistungsbereiche herausgestellt, aber „heikle“ und unbeliebte Themen von der Einrichtung weiterhin vernachlässigt werden (z.B. Partizipation der „Kundinnen“; Beschwerdeverfahren; Schnittstellen zu internen und externen Interessenpartnern; Daten- und Vertrauensschutz etc.).

Die als Ergebnis der Untersuchung besonders betonten „Systemprinzipien“ verweisen unmissverständlich auf den Wirkungsradius eines QM – Systems innerhalb einer Organisation und der Diakonie insgesamt: Denn „*Kunden*“-*Gerechtigkeit, Transparenz, Verlässlichkeit, Kommunikation und Wertschätzung* sind keinesfalls „weiche“ Prüfkriterien für eine diakonische Einrichtung. Jedes dieser Prinzipien lässt sich im Alltag konkret überprüfen, indem seine Berücksichtigung anhand der Ziele, Prozesse und Ergebnisse festgestellt wird.

Ich will dies an nur vier ausgewählten Beispielen nachweisen und werde hier auch nur exemplarische Hinweise geben. Meine Behauptung ist, dass solche Effekte bei allen anderen interdependen-

---

<sup>479</sup> vgl. Kapitel 2 Anfang

<sup>480</sup> Schmidt/Zitt 2003 a, 11/12

<sup>481</sup> als Ergebnis der Untersuchung in 7.3.1 bis 7.3.7

ten System- und Kulturwirkungen ähnlich zu erwarten wären, würde man sie einigermaßen systematisch und umfassend untersuchen. Damit einher geht meine Annahme, dass eine gewisse Zahl diakonischer Einrichtungen deshalb nur wenig Interesse an derartigen Untersuchungen hat, weil sie in der Konsequenz immer mit Erkenntnissen bzgl. enormer Verbesserungsbereiche und erforderlicher qualitätsbezogener Maßnahmen rechnen müssten.

### 9.2.1 „Kommunikationskultur“ als Ergebnis des QM – Prozesses

Haben die Untersuchungsergebnisse in Kapitel 7 gezeigt, in wie hohem Maße die Kommunikation und die Kooperation in sozialen Einrichtungen abhängig ist von fast allen anderen Wirkfaktoren, so ist Kommunikation gleichwohl ein Schlüssel für Entwicklung und Wandlungsfähigkeit überhaupt. Meine Provokation und Empfehlung für die Mitarbeiterinnen aller Handlungsebenen in der Diakonie besteht darin, dass sie mit Hilfe der aufgeführten Kulturmerkmale<sup>482</sup> diese exemplarisch hinsichtlich der „Kommunikationskultur“ in der Einrichtung überprüfen und dazu Kriterien für eine Qualitätskultur in dieser Hinsicht vereinbaren und hinterlegen müssten. Am Beispiel der Aussagen meiner Interviewpartnerinnen kann von einer „Kommunikationskultur“ dann gesprochen werden, wenn

- die Kommunikation mit den betroffenen und beteiligten Menschen durchgängig von den *Werteprinzipien* der Würde und des Respekts geprägt ist (Kriterien dafür können u.a. sein: Verhaltensgrundsätze zum Umgang mit Klientinnen und Bewohnerinnen; Achtung von persönlichen Tabu-Bereichen),
- die Kommunikationsmuster *Gesetzen und Normen* folgen, die durch Gesetzgebung sowie das QM – System festgelegt sind (Kriterien dafür können u.a. sein: Einhalten des Datenschutzes; Erfüllen von Rechtsnormen zu Beteiligungsverfahren; Mitwirkungsrechte),
- die betroffenen und beteiligten Menschen *Einstellungsmuster* der professionellen Akteure erleben, die Aushandlungs- und Verständigungsbereitschaft, Interaktion, Dialogfähigkeit und interkulturelle Kompetenz erkennen lassen (Kriterien dafür können u.a. sein: Einhalten von Gesprächsregeln der humanistischen Psychologie wie „aktives Zuhören“ oder „Ich-Botschaften“; Konfliktfähigkeit; Lernbereitschaft),
- sich *Alltagsrituale und periodisch wiederkehrende Rituale* ebenso wie *Rituale der Organisation*<sup>483</sup> als kommunikativ gestaltete Situationen auszeichnen (Kriterien dafür können u.a. sein: Respektvolle Anrede und Begrüßung; Gremien der Willensbildung; Struktur von Sitzungen; beteiligungsorientierte Gestaltung von Informationsveranstaltungen, Festen und besonderen Anlässen),
- die Vertreterinnen der Einrichtung selbst sich nach innen und außen als kommunikationsbereite und –fähige *Verkörperungen* der Einrichtung zeigen (Kriterien dafür können u.a. sein: Dialogbereites Auftreten von Führungskräften; Frage der Lebendigkeit und Frische der Akteure in Alltagsgesprächen; Fähigkeit zum partnerschaftlichen Aushandeln von Kontrakten),
- die Beteiligten in der Lage sind, die *Sprache* ihrer (Gesprächs-) Partnerinnen zu verstehen und sich selbst ihnen gegenüber verständlich auszudrücken (Kriterien dafür können u.a. sein: Nachweis klientenbezogener Sprachfähigkeit; Kenntnis von zielgruppengerechten Sprachkenntnissen; sprachliche Variationsbreite),
- das *symbolische Auftreten und Gesten* der Beteiligten<sup>484</sup> die Kommunikation wirklich fördert (Kriterien dafür können u.a. sein: „Mindestnorm“ für Freundlichkeit; Anstandsregeln und Verhaltenskodex; Gesten der Wertschätzung; Reflektion zugewandter Haltung und ungeteilter Aufmerksamkeit),

---

<sup>482</sup> Abbildung 2

<sup>483</sup> wie unter 7.3.2 dargestellt

<sup>484</sup> wie unter 7.3.4 dargestellt

- die *Alltags- und Gewohnheitsmuster in Kontakt und Begegnung*<sup>485</sup> der aufrichtigen, gegenseitigen Kommunikation nachweislich dienen (Kriterien dafür können u.a. sein: Grundregeln für Begegnungen wie Blickkontakt; Zu-Wort-Kommen-Lassen; Abschlussvereinbarungen; schriftliche Vermerke und Nachweise zu Feedbacks und Vereinbarungen).

Was hier exemplarisch anhand der Aussagen meiner Interviewpartnerinnen als Anforderungen an eine echte „Kommunikationskultur“ zusammengestellt ist, müsste organisationspezifisch ergänzt und vervollständigt werden. Sofort zeigt sich zweierlei als Ergebnis: Zum einen, dass es ohne allzu große Anstrengung in kurzer Zeit möglich ist, „Kommunikation als Kultur“ – anhand der vorgeschlagenen Kulturmerkmale – zu konkretisieren. Zum anderen, dass vermutlich nicht jeder der relevanten Punkte einer Kommunikationskultur – einschließlich bestimmter, zu definierender Kriterien – verbindlich, nachweislich und durchgängig für alle Beteiligten und alle Organisationsteile zu gewährleisten ist. Doch genau darauf zielt ein QM – System, und insofern stößt am Beispiel der Forderung einer (systematisch verankerten) Kommunikationskultur das QM – System kulturelle Türen auf und zwingt zur erneuten *Verständigung auf Mindeststandards*. Denn nur wenn es gelingt, solche Gewährleistungs- und Mindeststandards in der diakonischen Einrichtung zu verankern, verhindert das QM – System tatsächlich Beliebigkeit, Willkür und Chaos im kommunikativen Umgang miteinander in der Organisation und vor allem mit Klientinnen, „Kundinnen“ und Partnern.

Das Beispiel verweist gerade für Diakonie und soziale Dienstleister auf die unverzichtbare Auseinandersetzung mit der Frage, *wie* Diakonie Menschen tatsächlich begegnet, und *was* dabei im kommunikativen Handeln überhaupt festgelegt und definiert werden kann, soll und muss. Denn eine „Verhaltensnormierung“ ist nicht beabsichtigt; vielmehr ist der professionellen Willkür ein Ende zu setzen. So war zwar auch früher schon immer der „Faktor Kommunikation“ als äußerst bedeutsam erkannt. *Selten aber wurde genauer spezifiziert, woran sich eine Kommunikationskultur konkret zeigt und an welchen kritischen Punkten Kommunikation zusammenbricht*. In diesem Absatz habe ich mich bewusst den vermeintlich „weiche“ Anteile einer Kommunikationskultur gewidmet, und die in QM – Systemen ohnehin zwingend zu prüfenden Anteile des formellen Kommunikations- und Informationssystems (z.B. Gremienmatrix, Informationsverteilungssysteme, Besprechungsstrukturen) vernachlässigt. Systemanforderungen wirken also direkt auf Kulturentwicklung: Darin liegen Chancen und Gefahren zugleich.

### 9.2.2 „Kultur des Vertrauens“ als Ergebnis des QM – Prozesses

In methodisch gleicher Weise kann genauer beschrieben werden, auf welchem Niveau bezüglich einer „Kultur des Vertrauens“ sich eine diakonische Einrichtung befindet und welches Niveau sie mindestens anstrebt. Die Vorgehensweise könnte analog im Sinne einer exemplarischen Kulturanalyse den Ist- und den Soll-Zustand zu den Kulturmerkmalen einschließlich einiger Kriterien bzw. Indikatoren genauer untersuchen, so dass Stärken und Verbesserungsbereiche sichtbar würden. Der grundlegende „Faktor Vertrauen“ in sozialen Organisationen<sup>486</sup> war zwar bereits vor der Einführung von QM – Systemen in seiner Bedeutung und Wirkung einigermaßen bekannt. *Es wurde aber selten genauer spezifiziert, wodurch eine Kultur des Vertrauens konkret entsteht, wie sie sich im Alltag zeigt und an welchen kritischen Punkten sie auf dem Prüfstand steht*. Wiederum geben die Systemanforderungen eines Qualitätsmanagements nun den Anstoß, die Facetten des Vertrauensfaktors für die soziale Organisation gründlich anhand der vorgefundenen Qualitätskultur durchzugehen mit dem Ziel, einige Festlegungen im Sinne einer „Mindestqualität“ und einer Orientierung an „optimaler Qualität“ vorzunehmen sowie angezeigte Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Ich will den „Faktor Vertrauen“ hier nicht im Einzelnen mittels der empfohlenen Kulturanalyse untersuchen und präzisieren, doch wenigstens einige wichtige Hinweise geben, um die hohe Re-

<sup>485</sup> wie unter 7.3.5 dargestellt

<sup>486</sup> s. 8.3

levanz des Themas zu würdigen und um den interdependenten Zusammenhang von System und Kultur aufzuzeigen:

- Das Systemprinzip der *Verlässlichkeit* ist Grundlage jeden Qualitätsmanagements und ergibt sich schon aus der Definition des Qualitätsbegriffs (Qualität als Grad der „Erfüllung (zuvor) vereinbarter Anforderungen“ an eine Leistung<sup>487</sup>). „Kundinnen“ und Partner der Diakonie sind darauf angewiesen, dass *Werteprinzipien* wie Würde, Fairness, Gerechtigkeit, Teilhabe, Lebensqualität usw.<sup>488</sup> nicht Absichtserklärungen bleiben, sondern *zuverlässig* diakonisches Handeln bestimmen.
- Insofern ist Vertrauenswürdigkeit ein *Gesetz* für diakonische Dienstleistungen. Die *Einstellungsmuster* der Handelnden müssen vertrauensfördernd sein. *Ritualisierte und zeremonielle Handlungssequenzen* stützen die Vertrauenswürdigkeit. *Symbole* schaffen ein vertrauensbildendes „Leitsystem“ und orientierungsstiftende Bezugspunkte.
- Besonders stehen in der sozialen Arbeit die Fachkräfte als professionelle „*Verkörperungen*“ der jeweiligen Qualitätskultur auf dem Prüfstand der „Kundinnen“ und Partner. Vertrauen misst sich unmittelbar an der Übereinstimmung von erklärter Konzeption und erlebter Alltagspraxis. Es ist ein Leichtes, dafür Prüfkriterien und aussagekräftige Indikatoren aus Betroffenenansicht festzulegen.
- *Vertrauensbrüche* läuten das Ende jeder Organisation ein und verdeutlichen – um ihnen vorzubeugen - von neuem den hervorragenden Stellenwert, eine *offensive Fehlerkultur* aufzubauen, d.h. Verfahren zum Umgang mit Organisationsfehlern zu vereinbaren und zu kommunizieren.

So nimmt in der Öffentlichkeit die Diskussion zu Fragen der Vertrauenswürdigkeit und zur Fehlerkultur sozialer Dienstleister stetig zu. Die ökonomische Relevanz einer „Kultur des Vertrauens“ liegt auf der Hand, ist für soziale Dienstleister ihre Vertrauenswürdigkeit doch offensichtlich eine entscheidende Existenzgrundlage. Auch sind Wettbewerbsvorteile sofort erkennbar, wenn sich diakonische Anbieter gegenüber anderen als *besonders* vertrauenswürdig auszeichnen.

### 9.2.3 „Kultur der Wertschätzung“ als Ergebnis des QM – Prozesses

Auch die im Qualitätsmanagement geforderte „Kultur der Wertschätzung“ kann mittels der empfohlenen Kulturanalyse präzisiert werden. Wieder wird es zu intensiven Definitions- und Aushandlungsprozessen in der diakonischen Einrichtung kommen, zu einigen Festlegungen als Mindeststandards sowie zu konkreten Verbesserungsmaßnahmen.

Es ist nicht sicher, ob sich manche diakonische Organisationen in systematischer Weise auf diesen Weg der Verständigung begeben hätten, ohne den Impuls und Anstoß des QM – Systems. Häufig zeigten Mitarbeiterinnen der Diakonie eine Art „Trotzreaktion“ gegenüber neuen externen Systemanforderungen, indem sie für sich reklamierten, sie seien sozusagen die „Expertinnen für Wertschätzung“. Ein einsetzender Wettstreit zur Frage, wer im Besonderen Bestleistungen hinsichtlich des wertschätzenden Umgangs mit „Kundinnen“ und Partnern biete, ist jedoch nur zu begrüßen. Kulturell bedeutsam kommt auch an diesem Beispiel hinzu, dass zusätzliche und bisher vernachlässigte Facetten und Varianten des wichtigen Themas in den Blick rückten, z.B. Fragen nach dem Kundenspektrum, nach der Wertschätzung unter Mitarbeiterinnen, nach wertschätzendem Führungshandeln, bis hin zum emotionslosen „Den-Wert-der-Leistung-Schätzen“ mit Auswirkung auf Gratifikationssystem und Personalbewertung. Es zeigt sich vor allem, dass – wenn eine „Kultur der Wertschätzung“ in den Fokus der Betrachtung gelangt – *abweichendes Handeln und Verhalten sanktionswürdig* wird, und dies weit eindeutiger, rascher und klarer erkennbar als zuvor. Denn auch dieser kulturell wirksame Anspruch eines QM – Systems ist jederzeit zu konkretisieren, mit Kriterien bzw. Indikatoren zu hinterlegen und zu prüfen. Das Besondere an der Wirkung des QM – Systems besteht dann darin, dass die Organisation verbindlich und systematisch aufgefordert ist darzulegen,

---

<sup>487</sup> vgl. 5.1: ISO 9000, Seghezzi, Garwin u.a.

<sup>488</sup> s. 7.3.1

wie sie den „Faktor Wertschätzung“ mit Leben füllt und bezüglich aller kulturellen Bereiche umsetzt.

Es wird erkennbar, dass im Sinne des von mir favorisierten integrativen Konzepts von Leitbild, System und Kultur gerade das Prinzip der „Wertschätzung“ als ein verbindendes Element sehr wertvoll ist. In jedem Fall ist das Ergebnis eines QM – Prozesses, der den Anspruch einer „Kultur der Wertschätzung“ für alle Ziele, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse zum Prüf- und Angelpunkt macht, dass die beteiligten und betroffenen Menschen wertschätzender miteinander umgehen als zuvor. Es sei die Anmerkung gestattet, dass auch Mitarbeiterinnen der Diakonie Lernende sind und bezüglich einer Kultur der Wertschätzung oft noch einiges dazulernen können.

#### 9.2.4 „Kultur gestalteter Räume“ als Ergebnis des QM – Prozesses

Schließlich verweise ich auf die enorme Wirkkraft von Ambiente, Raum- und Geländegestaltung, sozialräumliche Ein- und Anbindung, räumlichen Einrichtungsmerkmalen und „Umgebungsbedingungen“ aller Art. Auch hier beziehe ich mich auf die Erfahrungen meiner Interviewpartnerinnen und die in Kapitel 7.3.4 vorliegenden Ergebnisse zum hervorragenden Stellenwert gestalteter Räume für eine diakonische Qualitätskultur in der Einrichtung. Mögen die Erwartungen, Neigungen und Geschmacksempfindungen in dieser Hinsicht oft auseinander gehen, bietet der Aufbau eines QM – Systems doch den Anstoß, auch in dieser Hinsicht von bislang meist eher „diffusen Kulturempfindungen“ hin zu Konkretisierungen und richtungsweisenden Entscheidungen zu gelangen.

Zielgruppenbefragungen – und die Untersuchung in Kapitel 7 ist ein Beispiel dafür – zeigen regelmäßig auf die enorme Bedeutung des „Faktors Gestaltung“. Geht es bei diakonischer Qualität darum, „was dem Leben dient“, sind die Einrichtungen und die Verantwortlichen in ihnen aufgefordert, sich zu vergegenwärtigen, dass für die betroffenen Menschen Fragen des Ambientes und der Raumgestaltung Teil ihres Lebens in der Einrichtung sind, die sie nur teilweise (mit-)prägen und gestalten können. Räumliche Bedingungen und Gestaltungen werden meist direkt als kulturelle *Symbole* einer diakonischen Qualitätskultur empfunden und bewertet. In den äußeren Rahmenbedingungen drückt sich symbolisch fast alles aus, was ich als Kultur konstituierend beschrieben habe. Die Glaubwürdigkeit einer diakonischen Einrichtung beweist sich u.a. auch daran, ob eine „Kultur gestalteter Räume“ spürbar wird und „atmet“, ob sich etwa eine Bewohnerin schließlich wirklich Zuhause fühlt. Eine wiederum einfache, aber wichtige Übung ist somit, die Systemanforderungen der „Kunden“-Gerechtigkeit und Lebensqualität auf die kulturelle Wirklichkeit gestalteter Räume in der Organisation hin zu überprüfen. Durch ein QM – System, das sich eine „Kultur gestalteter Räume“ auf die Fahnen schreibt, werden kreative Potenziale herausgefordert, Kundenerwartungen respektiert und thematisiert, systematisch Verbesserungsvorschläge der Realisierungsprüfung zugänglich gemacht und rückt der Stellenwert von Räumen als symbolisierender Welten insgesamt in den Blick. Ein provozierendes Thema des Qualitätsmanagements ist in diesem Zusammenhang die interessante Erkenntnis, dass nicht nur ein *objektives* Niveau der Raumausstattung (Einzelzimmer? Quadratmeter? Nasszelle? Aufenthaltsraum? etc.) aus Betroffenen­sicht zählt, sondern oft noch mehr die *spürbare, kreative Gestaltung* oder der jahreszeitliche Pflanzenschmuck in Eingangsbereich oder Flur<sup>489</sup>.

Die angeführten Beispiele stehen für Lebensbereiche diakonischer Einrichtungen, für deren Überprüfung und kulturelle Weiterentwicklung im engeren Sinne nicht einmal ein QM – System nötig wäre. Nachdem aber zu konstatieren war, mit welcher Dynamik und Eigengesetzlichkeit sich Organisationskulturen nach einiger Zeit auf einen bestimmten Status Quo einpendeln, sich „Kulturstandards“ verfestigen können und weitgehend unhinterfragt tradiert werden, schafft das QM – System wertvolle neue Anlässe, das notwendig zu Bewahrende und das notwendig zu Verändernde von neuem in den Blick zu nehmen.

---

<sup>489</sup> Nicht zufällig spielen die gestalterischen Elemente etwa in vielen Evangelischen Schulen eine große Rolle als Abhebungsmerkmale gegenüber den oft als „lieblos“ wahrgenommenen Raumbedingungen öffentlicher Schulen; vgl. 7.1.8.

Organisationen der Diakonie, die historisch ein Plateau der Identität, Generativität und Integrität erklommen haben, begrüßen Systemanforderungen als Impulse für die eigene Kulturentwicklung und verstehen *Kulturwandel* zugleich stets *als interkulturellen Prozess*. Dies bedeutet eine konsequente Absage an diakonische Einrichtungen (oder Einrichtungsteile) als „abgeschlossene Welten und Kulturen“, ist doch organisationaler Kulturwandel ohne Selbstreflexivität und ohne einen system- wie kulturübergreifenden Dialog nicht denkbar. Diakonische Einrichtungen dagegen, die sich selbst genügend ein gesellschaftliches und kulturelles „Insel-Dasein“ führen und pflegen, werden durch externe Anforderungen schließlich unter existenziellen Druck geraten. Zudem behaupte ich, dass Diakonieträger nur schwerlich zukunftsfähig sind, die in wirtschaftlich turbulenten Zeiten strategisch allein auf Effizienz- und ökonomische Kriterien zur Existenzsicherung setzen, ohne ihre Qualitäten zu „kultivieren“. So ist für die Einrichtungen der Diakonie der Diskurs zur Fragestellung, wie sich Ökonomie, QM – System und Qualitätskultur ergänzen und wechselseitig bedingen, für die Unternehmenspraxis von hoher Relevanz und sollte zum Thema weiterführender diakoniewissenschaftlicher Auseinandersetzungen werden. Dazu liegen bis heute nur vereinzelt erste Ansätze bzgl. der These vor, dass QM – Systeme direkt und nachweislich der Einsparung – finanzieller, zeitlicher, personeller – Ressourcen dienen können<sup>490</sup>.

Mit einem nachdenklich stimmenden Zitat leite ich zum abschließenden Kapitel über, in dem es um die Frage der Qualitätsfähigkeit von Organisationskulturen geht:

„Es wächst mehr im Garten, als man gesät hat“<sup>491</sup>.

Ganz dieser für Agrikultur und Gärtnerei zutreffenden Aussage folgend, lässt sich auch für diakonische Einrichtungen feststellen, dass in ihnen an Kulturen historisch mehr gewachsen ist und weiter wächst als ursprünglich intendiert. Der Reichtum des Wachstums und die Vielfalt diakonischer Leistungen und Qualitäten, die Diakonie heute vielerorts auszeichnen, ist hier ebenso zu nennen wie andererseits allerlei organisationsspezifisches „Unkraut“, dessen Wucherungen so ursprünglich niemand wollte. Es liegt schlicht in der Natur von Kulturen, dass sie auf Wachstum, jedoch auch auf Wildwuchs angelegt sind. Ein QM – System bietet die Chance, sich auf die qualitativen Schlüsselprozesse und Kernbereiche zu besinnen und in der Organisation überflüssiges „Unkraut zu jäten“. Dem Sprichwort folgend vermute ich, dass Gegner eines systematischen Qualitätsmanagements - zu Recht - fürchten, dass durch ein QM – System überflüssige Pfründe, Gewohnheiten, Nischen, Zeit-, Finanz- und Personalressourcen auf den Prüfstand gestellt werden. Das Interesse daran, Erreichtes und Erworbenes beizubehalten, und sei es aus „Kunden“- und Organisationssicht noch so fragwürdig oder unsinnig, ist in vielen Einrichtungen groß. Und suchen wir im Sinne wertschätzender Erkundung nach den „Juwelen“ und besonderen Qualitäten in der Diakonie, stoßen wir unvermeidlich auch auf den dann deutlicher sichtbaren Wildwuchs<sup>492</sup>. Die Angst vor Veränderung ist also einerseits berechtigt bei Führungskräften und anderen diakonischen Mitarbeiterinnen, die den Wandel aus eigener Kraft nicht gestalten können bzw. dazu nicht bereit sind.

---

<sup>490</sup> Meinhold 2003; Melzer-Ridinger 2000

<sup>491</sup> Französisches Sprichwort: « Il pousse plus de choses dans un jardin qu'on en a semé »

<sup>492</sup> In 7.1.6 und 7.2 (Organisation „2“) bin ich im Rahmen der Untersuchung bereits auf zwei solche diakonische Einrichtungen gestoßen, deren miserables Qualitätsniveau nicht ohne Berücksichtigung des historischen Wildwuchses erklärbar wäre.

## 9.3 Diakonische Kulturen ermöglichen Qualität und fördern Qualitätsmanagement-Systeme

---

„Wenn ein blinder Käfer an einem gekrümmten Ast entlangkriecht, merkt er nicht, dass der Ast gekrümmt ist. Ich hatte das Glück zu bemerken, was der Käfer nicht bemerkt hat“ (Albert Einstein<sup>493</sup>).

Diese Aussage Einsteins zeigt auf die Schwierigkeit etablierter Organisationskulturen und –systeme, nach einiger Zeit in der Selbsteinschätzung und Realitätswahrnehmung noch über einigermaßen stimmige Parameter zu verfügen. Im Transfer des Einsteinschen Bildes sehen wir eine soziale Organisation, deren Mitglieder zunächst nicht bemerkt haben, dass sie sich „in einer Schiefelage“ befinden und „auf einem absteigenden Ast sitzen“; erst der Blick von außen und das Gewinnen neuer Sichtweisen und Perspektiven ermöglicht die korrigierte Einschätzung der Wirklichkeit. Gehen wir also davon aus, dass diakonische Kulturen mit einiger Gesetzmäßigkeit Blütezeiten der Organisation hervorbringen, gleichzeitig aber auch sich wildwüchsig entwickeln, schließt sich logisch die Konsequenz an, dass *Kulturen systematisch gepflegt* werden müssen: Ein QM – System oder andere Systemansätze leisten diese Aufgabe, indem sie vorgefundene Kulturen als systematisierende Ordnungsprinzipien „rahmen“. Die Qualitätsfähigkeit diakonischer Organisationskulturen ist sicherlich in sehr unterschiedlicher Weise anschlussfähig für den Aufbau systematischen Qualitätsmanagements. Die Ergebnisse der Untersuchung dieser Studie geben dennoch einige generell gültige und nutzbare Hinweise, Provokationen und Ausblicke.

### 9.3.1 Diakonische Qualitätskultur als dynamische Organisationsentwicklung

Qualitätskulturen diakonischer Einrichtungen gedeihen überall dort, wo sich ihre Merkmale eindeutig, spürbar und von den Betroffenen und Beteiligten erlebt im *Verhalten* der Menschen ausdrücken. Nicht zufällig war auch im St. Galler Management-Modell Seghezzi die Verhaltensdimension als Ausdruck der Qualitätskultur bezeichnet worden. Doch „*Wandel braucht Zeit. Das gilt auch für das Entwicklungstempo im Qualitätsmanagement der Diakonie*“, hatte Jürgen Gohde formuliert und Elias Canetti zitiert mit dessen Aussage: „Es ist schwer, sich nur wenig vorzunehmen. Aber genau davon hängt es ab, was einem gelingt“<sup>494</sup>. Die Suche nach den wirklichen „Schlüsselprozessen“<sup>495</sup> der Einrichtung, an denen sich die Qualität entscheidet, erleichtert die Reduzierung auf Wesentliches und verhindert ausufernde oder überfordernde QM – Prozesse. Der Zeitfaktor spielt kulturell immer eine große Rolle: Etablierte Kulturen, auch in sozialen Organisationen, bewegen und wandeln sich nur langsam, aber dafür nachhaltig, wenn Kulturwandel gelingt. Deshalb ist es für die Frage, ob eine vorgefundene Organisationskultur anschlussfähig und förderlich ist für den Aufbau systematischen Qualitätsmanagements, besonders wichtig, die bereits vorhandenen Qualitätskriterien zu evaluieren: In QM – Systemen geschieht dies durch Ist-Stands-Analysen oder Bestandsaudits. Für die kulturellen Merkmale habe ich *Kulturanalysen* vorgeschlagen, die einrichtungsspezifisch zwangsläufig unterschiedliche Ergebnisse ergeben müssen. Ein Szenario „der“ diakonischen Qualitätskultur verbietet sich deshalb.

„Silber und Gold besitze ich nicht; was ich aber habe, das gebe ich Dir“, bekommt der Lahme von Petrus zu hören<sup>496</sup>.

---

<sup>493</sup> Einstein im Gespräch mit seinem damals neunjährigen Sohn Eduard 1919, zitiert nach: „GEO“ vom 01.01.2005: „Verstehen Sie Einstein?“ 2005, 59

<sup>494</sup> Gohde 2000 b, 10

<sup>495</sup> vgl. EFQM-Modell, Kriterium 5, in Kapitel 5.3

<sup>496</sup> Apostelgeschichte 3, 6

Nach der Bestandsaufnahme mit Hilfe einer Kulturanalyse kann eine diakonische Einrichtung genauer einschätzen, an welchen Stellen ihre Qualitätsentwicklung ansetzen muss und welche kulturellen Entwicklungen sie in welchem Zeitkontingent für möglich und leistbar hält. So folgt der Aufbau eines QM – Systems immer der Maxime: „Kundenorientierung ja – Erfüllung aller Wünsche nein“<sup>497</sup>. Immer haben sich die Einrichtungen und ihre (Sub-)Kulturen den Bedarfslagen und Erwartungen der betroffenen Kunden- und Zielgruppen zu öffnen: *Die nötige kulturelle Öffnung ist also in erster Linie ein „interkultureller Dialog“ mit den Lebenswelten der „Kundinnen“, Klientinnen und Partner, erst in zweiter Linie eine auf organisatorische Kooperation und Kommunikation bezogene Herausforderung.* Das macht im Kern den bedeutsamen Unterschied einer wirklichen Qualitätsentwicklung von einer bloßen Organisationsentwicklung aus. Wurde Kultur im Rahmen der vorliegenden Studie besonders in ihrer Vielgestaltigkeit beschrieben, so ist sie stets zugleich erstens der *umfassende Sinnhorizont* einer Organisation und zweitens die *Konzentration auf den Zeichengebrauch und die Grammatik* dieser Organisation als „Gegenstand ausdrücklicher Aufmerksamkeit“. Es gibt „*keinen Unterschied zwischen Alltagskultur und Hochkultur*“<sup>498</sup>. Zeichnet sich Diakonie kulturell in erster Linie durch aktives Tun, durch den *Gestaltungsvollzug* aus, geschieht dies fortlaufend in multikulturellen Kontexten, in denen „mehrere Zeichensysteme nebeneinander bestehen, unterschiedliche Lesarten und Grammatiken der Wirklichkeit“ in einer pluralistischen Gesellschaft, „in der unterschiedliche Wirklichkeitsdeutungen und Basisorientierungen des Handelns in einem Verhältnis der Koexistenz und Konkurrenz existieren“. Die von Diakonie geforderte interkulturelle Kompetenz erkennt diese Situation an und bezieht die „Zeichensysteme“ und kulturellen „Lesarten“ ihrer „Kundinnen“, Klientinnen und Partner ausdrücklich ein.

„Daraus leiten sich die Qualitätsmerkmale ab, die sich jeder Mensch wünscht, wie aktives und teilnehmendes Zuhören, ein liebes und tröstendes Wort, ein Lächeln, ein Gebet. Die Erfüllung dieser Qualitätsmerkmale bedeutet Beziehungsqualität und führt für alle Beteiligten zu besserer Lebensqualität. Darauf kommt es an, das sollte uns allen eine Herzensangelegenheit sein. Qualität muss in sämtlichen Kontakten und Begegnungen zum Ausdruck kommen. Qualitätsmängel lassen sich leicht aus den Reaktionen unserer Kunden ablesen“<sup>499</sup>.

Wird das, was sich die Menschen von Diakonie wünschen und versprechen, damit zum Leitfaden für die Entwicklung, und zeigt Diakonie nachvollziehbar, was sie leisten will und kann, kann sich eine Einrichtung in realistischer Weise daran machen, zielorientiert Bereiche der Qualitätsentwicklung und –verbesserung in Angriff zu nehmen, ohne sich zu „verheben“ und ohne an früheren kulturellen Prägungen vorbei zu agieren. Dann wird bedeutsam, zu welchen Werten, Normen, Ritualen, Sprachregelungen, Symbolen und Alltagspraktiken in der Einrichtung bereits eine hohe Übereinstimmung und bekannte Einstellungsmuster bestehen. Kulturentwicklung wird dann zum Teil einer dynamischen Qualitäts- und Organisationsentwicklung, wenn kulturelle und andere die Organisation prägende Merkmale kritisch hinterfragt werden und Optionen für Wandel, Verbesserung, Veränderung und Gestaltung erkennbar werden. Damit ist - ausgehend vom Qualitätsanspruch - eine Entwicklung eingeleitet, die schließlich nicht mehr umkehrbar ist und die nach ständiger Weiterentwicklung verlangt. Als wichtiges Ergebnis der Untersuchung und der theoretischen Annäherungen dieser Arbeit halte ich fest, dass Einrichtungen der Diakonie sich für ihre Qualitätsentwicklung am besten auf *wenige* Kernbereiche (der Kultur) und Schlüsselprozesse (des Systems) verständigen sollten, um zielgenaue Ergebnisse auf dem Weg ausgehandelter „Meilensteine“ erreichen zu können<sup>500</sup>.

---

<sup>497</sup> Hanselmann in Diakonische Akademie Deutschland 2005

<sup>498</sup> Schwöbel in Schmidt/Zitt 2003 a, 102-105

<sup>499</sup> Anscheit in Diakonische Akademie Deutschland 2004, Kapitel 1.22, 5/6

<sup>500</sup> Das klingt zwar auf der Grundlage eines Projektmanagements ganz selbstverständlich, doch gelingt

Was für den Systemaufbau bereits oft schwierig ist, erweist sich als noch anspruchsvollere Aufgabe für die Kulturentwicklung: Häufig neigen Mitarbeiterinnen aller Handlungs- und Verantwortungsebenen in der Diakonie dazu, erst dann von „Kultur“ zu sprechen, wenn sämtliche Haltungen, Einstellungen, Überzeugungen und Bewertungen *umfassend* – und dies am besten noch gleichberechtigt – aufgenommen sind. Schon in Leitbildprozessen kann eine solche Dynamik zum Scheitern oder aber zu erheblichen Enttäuschungen bei den Beteiligten führen, ist ihnen nicht von Beginn an klar, dass eines der Ziele sein muss, komplexe und teils komplizierte Themenzusammenhänge bestmöglich auf *die nur wesentlichen Kernpunkte* zu reduzieren.

In Würdigung der Untersuchungsergebnisse komme ich zum Schluss, dass ein „Ranking“, das auf das Herausstellen ganz weniger, besonders aussagekräftiger Kulturmerkmale zielt, für eine diakonische Einrichtung nicht nur möglich, sondern absolut notwendig und sinnvoll ist. Schon in Kapitel 3.5 habe ich vorgeschlagen, „dem Geist des Hauses *einen* Namen zu geben“. Hieße beispielsweise das kulturelle Werteprinzip der diakonischen Einrichtung „Integration“, ließen sich ohne Mühe andere Werteprinzipien dieser Kernaussage zuordnen. Gleiches wäre z.B. für ein Systemprinzip „Transparenz“ möglich, indem sich dieses als Grundsatzziel zum Ausgangspunkt systematischer Zielentwicklung eignet. Für die Zukunft diakonischer Einrichtungen sollte die Provokation nicht länger darin bestehen, sich in einer verwirrenden Vielzahl von Visionen, Werten und Zielen<sup>501</sup> zurechtfinden zu müssen, sondern es gilt, mit einem griffigen Konzept Zuspruch und Auseinandersetzung zu provozieren. Exemplarische Anregungen und Hinweise waren in Kapitel 9.2 an einigen Beispielen („Kultur des Vertrauens“ etc.) schon gegeben worden. Die Mitarbeiterinnen der Einrichtung ebenso wie die betroffenen „Kundinnen“, Klientinnen und Partner könnten sich an einem oder an nur wenigen Leitkonzepten orientieren und ausrichten. Die Öffentlichkeit hätte ein besonderes „Alleinstellungsmerkmal“ oder Unterscheidungskriterium der Einrichtung ausgemacht im vielfältigen Markt der Sozialanbieter.

Wurde einem sozialen Qualitätsmanagement in der Diakonie im letzten Jahrzehnt gelegentlich dessen mangelnde religiöse Einbindung und Verwurzelung vorgeworfen, stelle ich die Frage danach, an welchen Stellen der Einrichtungskultur denn *bisher* Religiosität und Spiritualität wirksam waren, um für Qualitätsprozesse anschlussfähig zu sein. Für die Entwicklung einer organisationsspezifischen, diakonischen Qualitätskultur ist das sehr bedeutsam, verbindet sich doch mit dem Anspruch „Qualitätsentwicklung in der Diakonie“ oft die Hoffnung, dass das QM – System endlich leisten könnte, was zuvor durch andere Initiativen kaum oder nur fragmentarisch gelungen war, nämlich Glaubensfragen und Werteprinzipien in diakonischen Organisationen grundlegend zu verankern. In dieser Hinsicht kann das Qualitätsmanagement die Anstöße des Leitbildprozesses aufnehmen und fortführen und stellt als *System* die Instrumentarien bereit, religiöse Themen und Dialoge bei allen relevanten Prozessen einzubeziehen.

Mit dem Anspruch, „statt frommer Vorworte konkrete Bezüge zwischen Unternehmenszielen und gelebter Spiritualität“ in der Einrichtung herzustellen, forderte Wilfried Knorr die *Überprüfung der Arbeit auf der spirituellen Ebene* mit den Worten: „Wenn diakonisch verantwortete soziale Arbeit neben der Beziehung der oder des einzelnen zu sich und zu anderen auch die Beziehung zu Gott in den Blick nimmt, darf diakonisch ausgerichtetes Qualitätsmanagement sich nicht allein auf die Überprüfung von Abläufen (...) beschränken, sondern muss ebenso die Arbeit auf dieser spirituellen Ebene überprüfen“<sup>502</sup>. Eine konkrete Möglichkeit dazu war die Einrichtung eines Qualitätszirkels „Spiritualität“. Oft wurde bei Qualitätsprojekten, die religiöse und diakonisch wertebegogene Themen in Angriff nahmen, deutlich, dass solche Auseinandersetzungen und Verständigungsprozesse in den Einrichtungen dringend nötig und überfällig waren, weil *zuvor* kaum eine einigermaßen glaubhafte, spezifisch diakonische Prägung anzutreffen war. Deshalb ist es nur wenig angezeigt und

---

vielen Organisationen bereits dieser Schritt nicht ohne externe Begleitung.

<sup>501</sup> vgl. das positiv bewertete Beispiel der internationalen Hilfsorganisation „CARE“ in 7.3.7

<sup>502</sup> Knorr 1999 und 2002

hilfreich, ausgerechnet dem Qualitätsmanagement einen Mangel an Religiosität anzulasten. Vielmehr sind die Chancen des QM – Systems in der Diakonie dahin gehend zu nutzen, mit den Qualitätsanstrengungen auch eine Erneuerung der diakonischen Prägung zu bewirken. Wie dies in der Praxis der Diakonie gelingen kann, das zeigen einige der Untersuchungsergebnisse, bei denen sich die Leitbildaussagen, der Systemansatz und die Kulturentwicklung wirksam interdependent aufeinander beziehen und wechselseitig determinieren<sup>503</sup>.

Mein Fazit zu dieser für Diakonie relevanten Thematik ist, dass die Verknüpfung von Leitbildprozess, System- und Kulturentwicklung in der Praxis durchaus gelingen kann. Folgen jedoch den Präambeln und Leitbildpostulaten keine systematisch abgeleiteten, alltags- und kundenrelevanten Ziele und Prozesse, geht das Eigentliche und das Proprium der Diakonie womöglich im Alltag verloren.

Kulturentwicklungen in der Diakonie, bei denen die Selbststeuerung der Kultur-Biotop zu mehr Wildwuchs als zu Wachstum führt, kann es nicht länger geben, wird die Kulturentwicklung in eine systematische Rahmung durch den Qualitätsanspruch gestellt. Diakoniewissenschaftliche Fakultäten leisten im Rahmen spezifizierter Untersuchungsfragestellungen, die Werte- und Kulturfragen der Diakonie gleichzeitig und untrennbar in einen religiösen *und* alltagsrelevanten Kontext stellen, hier einrichtungsübergreifend wertvolle Beiträge<sup>504</sup>, ohne dass es bis heute zu den in Kapitel 7.3.1 von mir zusammengefassten diakonischen Werteprinzipien ausreichend differenzierte Darstellungen gäbe. Hier herrscht weiterhin Forschungsbedarf, um diakonische System – *und* Kulturentwicklungen in den Einrichtungen zu reflektieren, zu evaluieren und zu provozieren. Eine solch wichtige Aufgabe für Diakonie sollte jedenfalls nicht feldfremden Wissenschaftlerinnen und Praktikerinnen überlassen bleiben.

### 9.3.2 Zusammenbruch oder Aufbruch diakonischer Kulturen durch QM - Systeme

Im Rahmen der Erarbeitung und Reflektion der vorliegenden Arbeit habe ich mir mehrfach die Frage gestellt, wie es denn möglich war, dass im vergangenen Jahrzehnt viele diakonische Einrichtungen ein QM – System in hervorragender Weise kulturell integrieren und systematisch an Qualitätsverbesserungen arbeiten konnten, obwohl sie die von mir für notwendig betonte Kulturanalyse *nicht* durchgeführt hatten. Wie kommt es, dass andere diakonische Einrichtungen dagegen bereits bei den ersten, geringfügigen Systemanforderungen „ihre Kultur“ in Frage gestellt sehen? Die Antwort kann nach Auswertung der Interviews und der Untersuchung nur lauten, dass erstere Einrichtungen – auch ohne eine gründlichere Kulturanalyse vorzunehmen– bereits früher über viele wirkliche Anteile einer diakonischen Qualitätskultur verfügten, ohne dass sie sich dessen immer bewusst waren, und dass ihre Verantwortlichen den Anspruch des Qualitätsmanagements dann sinnhaft und überzeugend mit ihren Kulturausprägungen verknüpfen konnten. So war also der Weg einer Integration von Kultur und System keine lange, anstrengende Strecke für die Beteiligten, sondern eine willkommene Herausforderung zu Fragen, die ohnehin bereits in der Einrichtung relevant waren.

Völlig anders verhielt und verhält sich die Spannung zwischen Systemanspruch und Einrichtungskultur im Fall von Diakonieträgern, deren Wertegrundlagen nur brüchig und unzureichend integriert und nicht überzeugend im Alltag wirksam waren und sind. Sie empfinden die neuen, externen Herausforderungen eines Qualitätsmanagements als *zusätzliche*

---

<sup>503</sup> Allein die Angaben meiner ersten Interviewpartnerin „Frau A“ in 7.1.1 sind dafür ein ausreichendes und bestens geeignetes Beispiel.

<sup>504</sup> Ein Beispiel findet sich bei SchulteBraucks 2004.

Unsicherheit angesichts einer – was gemeinsame kulturelle Grundlagen angeht - in sich nicht stimmigen und nicht gefestigten Organisation:

Defensive und zurückweisende Reflexe aus der in Kapitel 8.2 beschriebenen Haltung<sup>505</sup> werden insofern verständlich, wenn die diakonische Einrichtung keine stabile Identität entwickeln konnte, so dass auch nicht damit gerechnet werden kann, dass sie Neues überhaupt annimmt, begrüßt und integriert. Es ist davon auszugehen, dass in diesem Fall zu sämtlichen als relevant dargestellten Kulturmerkmalen höchstens fragmentarische Ansätze aufzuspüren sind, keinesfalls aber mehrheitlich konsensfähige Werte, Basisannahmen, Rituale, Alltagspraktiken etc. Auch sind stets Personen als „Kulturverkörperungen“ anzutreffen, meist auch gerade Führungskräfte, die durch ihre persönliche Haltung und ihr Verhalten diese brüchige „Un-Kultur“ besonders markant zur Geltung bringen. Es finden sich dann Akteure an den Schaltstellen, die weder überzeugend handeln, noch kommunizieren, noch systematisch arbeiten, noch kreativ wirken können. Die meisten Beteiligten dieser diakonischen Einrichtungen werden Fragen der Qualitätsentwicklung *misstrauisch* und *zweifelnd* begegnen und beantworten. Sie neigen dazu, *Schuldzuweisungen* zu verteilen, andere - Personen, Organisationen, Konzepte, Anforderungen etc. - als *minderwertig* herabzusetzen; sie agieren *konfus*, wenn sie dennoch Qualität nachweisen müssen, z.B. weil der Gesetzgeber das fordert; sie leben in einer *selbstbezogenen*, längst *stagnierten* und in vieler Hinsicht *verzweifelten* Einrichtungswelt. Was hier in der Summe der Eriksonschen *Inkompetenzen* erschreckend klingt und wirkt, bildet die Situation (auch) einiger diakonischer Organisationen realistisch ab.

Setzt in Einrichtungen, deren Kulturanalyse einen derart problematischen Befund zu Tage fördert, ein QM – Prozess an, ist zu erwarten, dass er sich zunächst eher an der Oberfläche des Systems zu bewegen hat, z.B. also einige konkrete Prozessgestaltungen erfolgreich in Angriff nehmen kann<sup>506</sup>. Diese führen unmittelbar erkennbar zu Arbeitserleichterungen oder Ressourceneinsparungen und werden deshalb zunächst akzeptiert. Doch die eigentliche Problemzone ist damit nicht erreicht: Das systematische Prozessmanagement führt noch nicht dazu, dass die Einrichtung kulturell für Qualitätsentwicklung wirklich anschluss- und integrationsfähig wird. Im besten Fall<sup>507</sup> provozieren die Aushandlungen zu Prozessgestaltungen die dahinter verborgenen, stärker konflikthaften Fragen. Als Fazit zu dynamischen Wechselwirkungen im Spannungsdreieck von Leitbild, System und Kultur in solchen Einrichtungen halte ich fest, dass sich die Entwicklung solcher Organisationen stärker auf der Ebene der Kultur als des Systems zu bewegen hat. Wenn es z.B. überhaupt erst gelingt, einen Mindestkonsens zu den Entwicklungsinteressen, Beteiligungspotenzialen und Entscheidervoten herzustellen<sup>508</sup>, kann die vorgeschlagene Kulturanalyse für solche Einrichtungen das Ende der destruktiven Entwicklung einläuten, und den Weg vom tagtäglichen internen Zusammenbruch hin zu einem lohnenden Aufbruch ebnen. Dieser Aufbruch würde methodisch dadurch flankiert und abgestützt, dass die Beteiligten

- im Rahmen einer Kulturanalyse die eigentlich relevanten Themen erkennen und Ist-Soll-Szenarien zu Werten, Normen, Verhaltenscodex, Ritualen, Symbolen etc. entwerfen und deren Realisierung auf einer realistischen Zeitachse in Angriff nehmen,
- im Rahmen eines Leitbildprozesses den erneuten Aufbruch für die gesamte Mitarbeiterschaft transparent machen, z.B. deutlich auf Kommunikation, Beteiligung, Vorschläge, Kreativität setzen,

---

<sup>505</sup> Das nicht leicht zu leistende Eingeständnis: „Wir sind zu weiteren Leistungen gar nicht fähig, denn es fehlt an den Grundlagen des Selbst- und Zukunftsvertrauens, der Autonomie und autopoietischen Gestaltungskraft und initiativer Kompetenz. Wir sind weder wirklich identifiziert noch integriert.“

<sup>506</sup> Der in 7.1.6 beschriebene Zustand einer Einrichtung diakonischer Behindertenhilfe und die dort ausgesprochenen Empfehlungen gehen in diese Richtung.

<sup>507</sup> Das ist die Hoffnung von „Frau C“ in 7.1.3, über systematisches Prozessmanagement Einfluss auf die Qualitätskultur zu gewinnen.

<sup>508</sup> Das ist oft erst in Zeiten personeller Wechsel in Führungspositionen oder anderer einflussreicher organisatorischer Schaltstellen möglich.

- die Systemanforderungen des Qualitätsmanagements einerseits als Rahmen und Bezugsgröße für qualitative Mindeststandards akzeptieren und ins Bewusstsein aller Handlungsebenen rücken, die dafür erforderlichen Bereiche und Prozesse aber erst allmählich mit überzeugenden Inhalten füllen, wenn die Einrichtung auch kulturell „so weit“ ist. Letzteres heißt, dass z.B. *erst* ein diakonischer Wertebezug konsensfähig sein muss, bevor *dann* Qualitätsziele formuliert werden<sup>509</sup>.

Ein Aufbruch bedeutet insofern notwendig eine „radikale“ Erneuerung: Radikal in der Hinsicht, dass er an den „Wurzeln“ der Organisation anzusetzen hat. Sprach Detlef Horn-Wagner von der Addition der Faktoren „Leidensdruck“, „Mission“, „Vision“ und „Wissen um den Weg“ als zwingend nötiger Voraussetzung für eine Veränderungsbereitschaft in Organisationen<sup>510</sup>, ist den hier angesprochenen Einrichtungen – bzw. der Mehrheit ihrer Mitglieder - oft nicht einmal mehr ihr Auftrag („Mission“) klar; also haben Systemveränderung und Kulturwandel auch zuerst an dieser Stelle anzusetzen und die erneute Verständigung herzustellen. Der externe Druck, ein QM – System aufbauen und nachweisen zu müssen, reicht für solche Prozesse des Aufbruchs als „Treiber“ für eine gelingende Entwicklung allein nicht aus: Die Mitglieder und Verantwortlichen der Einrichtung müssen sich schließlich schon selbst in Bewegung setzen, sonst entsteht keine Bewegung. Ohne autopoietische Kraft findet kein Kulturwandel statt. Hier werden die Grenzen des Qualitätsmanagements als Systemansatz deutlich, denn ein QM – System kann nur ein Mehr an Qualität bewirken, wenn es kulturell getragen und eingebettet ist, oder wenn wenigstens einige wichtige Systemimpulse kulturell gestaltend und wirksam sind. Es führt kein Weg an der Erkenntnis vorbei: Wenn in diakonischen Einrichtungen kulturelle Selbststeuerungs- und Emergenzprozesse „Blüten der Un-Kultur“ getrieben haben, ist für Entwicklungs- und Wandlungsprozesse auch genau an diesen Stellen anzusetzen.

Diesen Abschnitt abschließend, weise ich auf einen weiteren schwierigen, jedoch bedeutsamen Diskurs hin, der nach meiner Einschätzung weder in der Praxis noch in der Wissenschaft bis heute ausreichend geführt wurde. Die Frage lautet: Ist eine Kultur – auch eine organisationale Qualitätskultur – vorstellbar, in der im Zentrum der Werteprinzipien schlicht ein „Vakuum“ herrscht? Oder „füllt sich“ das kulturelle Zentrum der Wertebindung, wenn wirkliche „Werte“ fehlen oder nicht konsensfähig sind, automatisch mit dann ganz anderen Prinzipien als grundlegendem Kernstück einer „Un-Kultur“, von der Dietrich Bonhoeffer sinngemäß sprach<sup>511</sup>?

Werden „Werte“ sowohl als *Grund*, als auch als *Ergebnis von* (in der Regel *positiven*) *Wertungen* bezeichnet<sup>512</sup>, wird zwar deutlich, dass dies auch eine definitorische Frage anspricht. Damit sind die hier gestellten Fragen in ihrer Tiefe und weitreichenden Bedeutung aber nicht beantwortet. Verwies Dietrich Bonhoeffer 1942 eindrucksvoll auf eine barbarische Un-Kultur, die sich durch „Gegen“-Werte der Unmenschlichkeit, Gleichmacherei, „Verpöbe-

---

<sup>509</sup> Eine Anmerkung zur Schwierigkeit einer „Konsensfähigkeit“: Zwar gibt es keine soziale Organisation, in der auch nur einzelne grundlegenden Werteprinzipien durchgängig konsensfähig sind; jedoch sind diese durchaus in vielen diakonischen Einrichtung *weit überwiegend konsensfähig*, auch und gerade deshalb, weil sie laufend thematisiert und kommuniziert werden, so dass die kulturelle Verständigung zu Bedeutung, Sprache und Einstellungsmustern gelingt.

<sup>510</sup> s. 3.4: „Formel für Veränderung“ nach Detlef Horn-Wagner: Hinzukommen muss, dass diese Faktoren in der Summe den Ausschlag geben gegenüber den verschiedenen Kostenfaktoren.

<sup>511</sup> In Kapitel 3.3.5 habe ich die hierarchische Anordnung von acht Kulturmerkmalen vorgeschlagen – s. Abbildung 2 – und den Versuch einer Begründung dafür unternommen, dass die jeweils nächste Stufe oder „Schale“ der Kultur eingreift, wenn es zu einem Vakuum kommt: Beim Fehlen von konsensfähigen Werteprinzipien bleiben immerhin noch die Gesetze und Normen geltend und in Kraft usw. Diese Logik und dieser Erklärungsansatz scheinen mir aber zur Beantwortung der hier aufgeworfenen Frage noch nicht ausreichend.

<sup>512</sup> vgl. Beywl/Schepp-Winter 1999, 14; Brockhaus 1999, 208

lung“ usw. auszeichne<sup>513</sup>, könnte dies die Annahme begründen, dass immer dann, wenn positive Wertebindungen und –prinzipien fehlen oder nicht zustande kommen, mit destruktiven und kulturell verderblichen „Gegen“-Werten zu rechnen ist. Die Schlussfolgerung wäre dann zwingend, dass an den positiven Werthaltungen und zu deren Verständigung laufend gearbeitet werden *muss*, sonst wäre immer mit der Auswucherung von destruktiven „Gegen“-Werten zu rechnen. Meine These ist, dass ein „Vakuum“ kaum möglich scheint, wengleich jederzeit die *Substitution echter Werteprinzipien durch andere Kernprinzipien* also möglich ist.

Im Rahmen der Untersuchung fiel auf, dass die in Kapitel 7.1.6 für eine Einrichtung diakonischer Behindertenhilfe angegebenen „Werteprinzipien“ im Sinne dieser Studie zwar keine echten Werte waren, sich jedoch zeigte, dass sie sich durchgängig direkt *gegen* bestimmte Werte richteten und deren Verhinderung zum Ziel hatten:

- „Kontinuität“ war hier nicht als Wert an sich genannt worden, sondern als „Gegen“-Wert zu einem denkbaren Werteprinzip der Entwicklung: Motivierende Kraft war die Haltung des „Weiter wie bisher“.
- „Passiver Widerstand“ war ebenfalls kein – positiv formulierter - Wert, sondern das Gegenstück zu Wandlungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft: Motivierende Kraft war die Haltung des „Wir überleben jede Veränderung“.
- „Bereichsdenken“ war keinesfalls so etwas wie ein Werteprinzip und deutlich das Gegenteil einer Identifizierung mit der Gesamteinrichtung: Motivierende Kraft war die Haltung: „Mein Bereich ist meine Burg; alles andere interessiert mich nicht“.

Solche Konzepte sind tatsächlich nur als „Gegen-Prinzipien“ zu verstehen, nicht aber als orientierungsstiftende Wertebindung. So liegt die Vermutung nahe, dass sich ein entstehendes „Werte-Vakuum“ als kulturelles Zentrum durchaus wieder füllt, nur eben nicht unbedingt mit anderen positiven Werten, sondern durch *tendenziell destruktive Prinzipien*, die sich gezielt auf die Störung, Verhinderung oder Vernichtung positiver Werte richten. Mit diesem Gedankengang ist die Fragestellung weder ausreichend erfasst, noch abschließend beantwortet. Nur komme ich bereits bis hierhin zu dem mir wichtigen Schluss, dass die *intentionale* Arbeit in diakonischen Organisationen zu Wertefragen völlig unverzichtbar ist und organisiert werden muss; die Frage nach zentralen handlungsleitenden und kulturell ausschlaggebenden Werten darf also keinesfalls einer beliebigen *Selbststeuerung* der Organisation überlassen bleiben.

Methodisch und inhaltlich ist der entscheidende Punkt, dass wirkliche Werte stets positive Prinzipien und Orientierungspunkte darstellen, und so können sie auch nicht als „*Anti-Prinzipien*“ formuliert sein. Stoße ich auf ein bemerkenswertes „Anti-Prinzip“, treffe ich sofort auf eine im Kern der Kultur höchst problematische und tendenziell gefährliche bzw. gefährdete Organisation: Das trifft für nationalstaatliche Kulturen<sup>514</sup> in gleicher Weise zu wie für soziale Organisationen im kleineren Maßstab: Fehlen im Kern *positiv formulierte Werteprinzipien* – oder nur *ein* solches – sowie daran anschließend *positiv formulierte Qualitätsziele*, befindet sich dieser „Kulturkreis“ in einer bedauernden Verfassung, und es muss mit destruktiven Auswirkungen gerechnet werden. Was im nationalstaatlichen Kontext durch die „Verfassung“ - als Sammlung *positiver* Prinzipien und Artikel, zugleich Grundlage für *dann auch sanktionierende* Gesetzenormen - gilt, betrifft soziale Organisationen in analoger Weise: Eine diakonische Einrichtung ohne Wertebindung ist „in einer schlechten Verfassung“. Mit Dietrich Bonhoeffer vermute ich, dass immer dort, wo kein kulturelles Wachstum stattfindet, stattdessen kultureller Verfall und Wildwuchs die Folge ist. Dann kommt es früher oder später zu verderblichen und destruktiven „Anti-Prinzipien“ und „Gegen-Welten“, deren kollektives Selbstverständnis und deren Legitimation als identitätsstiftende Wirklichkeitskonstruktionen ein *Feindbild* brauchen und tendenziell menschenverachtend angelegt sind. Selten in dieser verheerenden

---

<sup>513</sup> s. Kapitel 2

<sup>514</sup> s. Bonhoeffer in Kapitel 2

Ausprägung in der Diakonie der Fall, muss dennoch auf die Gefahr hingewiesen werden, die darin besteht, den organisationsweiten Diskurs zu Wertefragen zu vernachlässigen. Leitbildprozesse, QM – Prozesse und Kulturanalysen ergänzen sich in dieser Hinsicht optimal wechselseitig, denn ein diakonisches Leitbild, diakonische Qualitäten, eine diakonische Kultur ohne das Fundament und Zentrum von Wertepinzipien sind ganz unvorstellbar. Ich will das Bild der Gärtnerei in der Analogie für organisationale Kulturentwicklung ein letztes Mal verwenden: Wird ein Gewächs nicht ausreichend, rechtzeitig und aufmerksam genug gepflegt, ist die Bildung von Parasiten zu befürchten, die die Wurzeln des Gewächses derartig anfressen können, dass die Pflanze daran zugrunde geht.

### 9.3.3 *Ausblick auf eine diakonische Qualitätskultur der Zukunft: Disziplin, Vielfalt, Sinnlichkeit*

Was haben Betroffene von der Diakonie künftig zu erwarten, wenn sie deren Leistungen in Anspruch nehmen wollen? Die Antwort könnte als durchaus „realisierbare Vision“ lauten: Sie werden dort auf professionell gebildete und professionell begleitete Menschen treffen, die ihr Handeln zugleich am diakonischen Auftrag und an den vereinbarten Aufträgen zu den Kundenerwartungen ausrichten. Diakonisches Leben zeichnet sich dann durch ein vitales Mischungsverhältnis von *Disziplin, Vielfalt und Sinnlichkeit* aus. Die Vielfalt der diakonischen Angebote und Haltungen wird der Vielfalt der Bedarfslagen und Lebenswelten der Beteiligten und Betroffenen entsprechen und sich durch disziplinierte Professionalität auszeichnen. „Ganzheitlich“ wird jede einzelne Begegnung und Beziehung in und mit der Diakonie in sinnlicher Weise sein, indem sie nach etwas Besonderem schmeckt, sich persönlich anfühlt, mit offenen Augen und aufnahmefähigen Ohren geschieht, Verständigung und lebhaftes Kommunikation bedeutet. Das „Kulturempfinden“ der Menschen, die mit diakonischen Einrichtungen in Berührung kommen, wird von diesen kräftigen Eindrücken liebevoller Disziplin, wirklicher Vielfalt und menschlicher Sinnlichkeit beeindruckt sein. „Kundinnen“, Partner und Mitarbeiterinnen werden mindestens eine Ahnung davon bekommen, was es heißt, mit dem Auftrag der Diakonie als Gestaltung christlichen Glaubens in Berührung gekommen zu sein: „Ihr seid das Salz der Erde. Wenn aber das Salz seine Schärfe verliert, womit soll es salzig gemacht werden? Es ist zu nichts mehr nütze, als dass es hinausgeworfen und von den Leuten zertreten wird. Ihr seid das Licht der Welt. Eine Stadt, die auf einem Berge liegt, kann nicht verborgen sein. Man zündet auch nicht ein Licht an und stellt es unter den Scheffel, sondern auf den Leuchter; dann leuchtet es allen, die im Hause sind. So soll euer Licht vor den Menschen leuchten, damit sie eure guten Werke sehen und euren Vater, der in den Himmeln ist, preisen“<sup>515</sup>.

Welche Qualitäten diakonischen Handelns gilt es vor allem zu kultivieren? Es geht um Reichtum und Vielfalt, aus der persönlichen Not *heraus*. Orte zu schaffen und dann zu bewahren, die Menschen in ihren Eigenarten ein Zuhause bieten: Orte, die zu „menschlichen Landschaften“ werden, an denen sie neue Perspektiven für ihr Leben entdecken und in denen sie sich doch auch in ihrer Begrenztheit akzeptiert wissen. Die Qualität diakonischer und humanistisch verankerter Arbeit baut auf den Respekt vor den anderen. Das macht das Neue und Unerwartete in den Begegnungen erst möglich und fruchtbar. Qualität ist in erster und letzter Weise Menschlichkeit: Das ist die Vision der Diakonie. Jede an ihrer Stelle ist an solcher Qualität beteiligt. Die professionellen Helferinnen erleben diese Räume ebenso wie die auf Unterstützung Angewiesenen. Das System schafft die Rahmenbedingungen für Kulturen dieser Qualität des Zusammenlebens. Mitarbeiterinnen der Diakonie sind „Kundinnen“ ihrer Klientinnen, und Klientinnen sind „Kundinnen“ derselben Mitarbeiterinnen, indem sie deren kulturelle Welten und Sichtweisen *erkunden und sich kundig machen*. Jede ist befähigt, dies zu tun, und trifft auf Einsichten und Erkenntnisse, die ihr zuvor verschlossen waren. Diakonische Dienstleister werden zu „Reflektoren“, ohne ihre Bestimmung zu vergessen. Ihr Licht strahlt in dem Maße, in dem sie die Liebe Gottes weiter geben.

---

<sup>515</sup> Auszug aus der Bergpredigt, Matthäus 5, 13 bis 16

Begriffsklärungen zu „System“ oder „Kultur“ werden nachrangig und verlieren an Bedeutung, wenn nur Menschen erleben, was im Alltag Ausdruck dieser Liebe ist. Eine „Visionärin“ ist dann eine, die in der Kantine der Einrichtung für Menschen mit so genannten Behinderungen den ersten Kontakt zu einer mehr oder weniger beeinträchtigten Platznachbarin aufnimmt, indem sie das Mittagstablett neben das ihre stellt, in ihre Augen blickt, ein einfaches Gespräch beginnt und während des gemeinsamen Essens einen Ausschnitt der Welt der Tischnachbarin kennenlernt. „Kultur“ in diakonischen Organisationen ist nichts Besonderes, sondern sie ist der alltägliche Reichtum in respektvollen Begegnungen. Systeme schaffen dafür die Voraussetzung, indem sie Qualitätskulturen ermöglichen und „rahmen“. Genau deshalb sind sie so wichtig und unverzichtbar, denn ohne die Zuverlässigkeit des organisationalen Systems wären solche Bedingungen des gemeinsamen Mittagessens nicht geschaffen: Zusammen essen; neue Blicke und Kontakte; darüber reden, ob es schmeckt. Das Essen ist dann Ausdruck des Leitbilds, als „sinnlich“ erfahrener Diakonie. Die Begegnung ist Teil der Alltagskultur, als Ausschnitt der Vielfältigkeit der Begegnungsmöglichkeiten in diakonischen Einrichtungen. *Das* das Essen serviert wird und *wie* freundlich es ausgegeben wird, ist Teil des Qualitätsmanagement-Systems und dessen Disziplin, das auch die Küche auf Mindeststandards verpflichtet hat.

Erst durch „interkulturelle“ Begegnungen gelingt Kulturwandel. Die Bedeutung der Begegnungsmöglichkeiten zeigt auf den Zusammenhang von Alltagsbegegnung und Werteprinzip. Um sehr viel mehr geht es in der Diakonie nicht. Diakonie ist nur der alltägliche Ausdruck christlichen Glaubens, der die Menschen eint und ihre Blicke auf die Vision hin ausrichten hilft. Systeme haben ihre Zeit und ihre Veränderungen; Kulturen beanspruchen ihre Zeiten und wandeln sich; Leitbilder tragen einige Zeit, werden in Maßnahmen umgesetzt und weiterentwickelt. Was dauert, ist die *Vision der Menschlichkeit*, die aus dem Grundsatz der Nächstenliebe erwächst. Diese Vision in Begegnungen alltäglich werden zu lassen, ist Aufgabe der Diakonie. Kultur, System und Leitbild dienen dieser Aufgabe.

## 10. Literaturnachweis

- Alexander, Bobby C.: „Ritual and current studies of ritual: Overview“, in Glazier, Stephen D.: “Anthropology of religion: A handbook” 1997
- Ansheit, Hans-Joachim: „Qualitätsmanagement im Dienst am Nächsten. Von einem Modell zur Organisationsentwicklung in der Samariterstiftung“, in Bläsing, Jürgen B./Friderich, Gerald: „Impulse für Qualität und Menschlichkeit“ 1997
- Ansheit, Hans-Joachim: „Von der Struktur- zur Ergebnisqualität. Das EFQM-Modell als Kompass in der Altenhilfe: Ein Praxisbericht“, in Blonski/Stausberg (Hg.): „Prozessmanagement in Pflegeorganisationen“, Brigitte-Kunz-Verlag 2003
- Ansheit, Hans-Joachim: „Was ist Qualität in der Diakonie?“, in Diakonisches Werk der EKD: „Diakonie und Qualität“, Diakonie-Jahrbuch 2001, 46 ff.
- Antonovsky, A.: „Personality and health“, in Friedmann, H.S.: „Personality and disease“ Wiley, New York 1990, 155 ff.
- Beck, A.T.: „Depression“ 1970
- Becker, Horst/Langosch, Ingo: „Produktivität und Menschlichkeit“, Lucius 2002
- Becker, Peter: „Die Bedeutung von Vertrauen für die seelische und körperliche Gesundheit“, in: „Logotherapie und Existenzanalyse“, Sonderheft 1994, 52-64
- Bell, Catharine: „Ritual theory, ritual practice“, New York 1992
- Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen: „Zielfindung und Zielklärung“, QS-Heft 21 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999
- Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen: „Zielgeführte Evaluation von Programmen - ein Leitfaden“, QS-Heft 29 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2000
- Bläsing, Jürgen B.: „Die lernende Organisation“, TQU-Verlag 2000
- Bläsing, Jürgen B./Friderich, Gerald: „Impulse für Qualität und Menschlichkeit“, TQU-Verlag 1997
- Bläsing, Jürgen B./Rösch, Florian: „Workbook – Das erfolgreiche Systemaudit“, TQU-Verlag 2003
- Blonski/Stausberg (Hg.): „Prozessmanagement in Pflegeorganisationen“, Brigitte-Kunz-Verlag 2003
- Bobzien, Monika/Stark, Wolfgang/Straus, Florian: „Qualitätsmanagement“, Dr.Sandmann 1996
- Böhnisch, W.: „Personelle Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen“, Stuttgart 1979
- Bohren-Magoni, U./Voestli-Bossart, R.: „Lernen und Lehren für Gesundheitsberufe: Qualität im Internet“ 2004
- Bolterauer, Alice: Universität Graz, [www.gewi.kfunigraz.ac.at/moderne](http://www.gewi.kfunigraz.ac.at/moderne), 24.02.2005
- Bonhoeffer, Dietrich: „Widerstand und Ergebung“ Ende 1942, in: „Dietrich Bonhoeffer Lesebuch“, Kaiser TB 11, 2000, 73 ff.
- Bowie, Fiona: „The anthropology of religion: An introduction“, Oxford 2000
- Bowlby, John: “Trennung”, München 1976
- Brockhaus 1999
- Bronsen, Matthias zur/Maleh, Carole: „Appreciative Inquiry. Der Weg zu Spitzenleistungen“, Beltz 2001
- Brown, J./Duguid, P.: „Organizational learning and communities-of-practice“, in: „Organization science“ 2, No.1, 40-57
- Bücher, Karl: “Arbeit und Rhythmus”, Leipzig 1904
- CARE Deutschland: “Unsere Vision, unsere Ziele, unsere Werte”, [www.care.de](http://www.care.de), 2005
- Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e.V.(CJD): „Keiner darf verloren gehen!“, [www.cjd.de](http://www.cjd.de), 2005

- Claessens, Dieter: „Familie“, Frankfurt/Main 1980
- Coenen-Marx, Cornelia: „Normen für Menschlichkeit“, in: „Diakonie Impulse“ 2/2004
- Crosby, Ph.B.: „Quality is free“, New York 1979
- Deutsche Krankenhausgesellschaft: „KTQ-Manual“, Version 3.0, 2000
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge: „Denn sie wissen, was sie tun“, Frankfurt/Main 1989
- Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN EN ISO – Normenreihe 9000, 9001, 9004, 19011, Beuth 2000
- Diakonie in Düsseldorf: „Leitbild. Entwurf einer Arbeitshilfe“, Düsseldorf 1995
- Diakonische Akademie Deutschland: „Kursbuch Qualitätsmanagement“, Berlin 2004
- Diakonische Akademie Deutschland: „Qualitätsmanagement für soziale Einrichtungen und Dienste“, Kurskonzept und Ausschreibung 2005
- Diakonische Bezirksstellen Stuttgart: „Qualitätsmanagement-Handbuch“, Stuttgart 2000
- Diakonisches Institut für Qualitätsmanagement und Entwicklung im DWEKD: „Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel Pflege“, aktualisierte Version 2004
- Diakonisches Werk der EKD: „Diakonie und Qualität“, Diakonie-Jahrbuch, Stuttgart 2001
- Diakonisches Werk der EKD: „Leitbild Diakonie – damit Leben gelingt“, Stuttgart 1997
- Diakonisches Werk der EKD: „Qualität, Güte und Nächstenliebe“, Dokumentation der DAD-Studientagung in: „Diakonie Dokumentation 02/00“, Stuttgart 2000
- Diakonisches Werk Württemberg: „Ergebnisprotokoll Qualitätskonferenz am 2.12.2004“, Abteilung Kinder, Jugend und Familie vom 17.12.2004, Stuttgart 2004
- Diakonisches Werk Württemberg: „Leitlinien, Qualitätskriterien und Checklisten zur Qualitätsentwicklung“, Abteilung Kinder, Jugend und Familie Stuttgart 2001 a
- Diakonisches Werk Württemberg: „Wie Qualitätsentwicklung gelingen kann“, Stuttgart 2001 b
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: „Change Management“, Campus-Verlag 1994
- Drabner, Claudia/Pawelleck, Thomas: „Qualitätsmanagement in Sozialen Einrichtungen am Beispiel der Jugendhilfe“, Lambertus 1997
- Duden 2003
- Durkheim, Émile: „Formes élémentaires de la vie religieuse“ 1984, 498 ff. und 589 ff ; Original 1912
- Durkheim, Émile : « Erziehung, Moral und Gesellschaft. Vorlesung an der Sorbonne 1902-03“, 1999
- Engel, P.: „Japanische Organisationsprinzipien. Verbesserung der Produktivität durch Qualitätszirkel“, Mod.Industrie, La. 1981
- Engelhardt, Hans Dietrich/Graf, Pedro/Schwarz, Gotthart: „Organisationsentwicklung“, Verlag Dr.Sandmann 1996
- English, B. (Hg.): „Global and multinational advertising“, UK 1994, 59 ff.
- EQ-Zert: „Qualitätsverbesserung: Strategien und Werkzeuge“, Ulm 2004
- Erikson, Erik Homburger: „Identität und Lebenszyklus“, Suhrkamp TB, Fenakfurt/Main 1995
- Esser, Hartmut: „Die Definition der Situation“, in: „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie“ 48, 1996
- European Foundation for Quality Management: „Assessoren Bewertungsbuch“ 2001 a
- European Foundation for Quality Management/Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ): „Ausbildungs-module für Assessoren“ 2001 b
- Evangelische Heimstiftung Stuttgart: „Qualitätsmanagement-Handbuch“, Stuttgart 2004
- Evangelische Heimstiftung Stuttgart: „Zeit zu leben – Zeit zu sterben“, Handreichung zur Sterbebegleitung, Stuttgart 2002

- Evangelische Kirche in Deutschland: „Herz und Mund und Tat und Leben. Grundlagen, Aufgaben und Zukunftsperspektiven der Diakonie“, Denkschrift Hannover 1998
- Evangelische Stiftung Tannenhof: „Orientierungsrahmen“, Remscheid 1993
- Feuser, Georg: „Gemeinsame Erziehung behinderter und nicht-behinderter Kinder“, in der gleichnamigen Zeitschrift „TPS-Extra 11“, Darmstadt 1992
- Filthuth, Karl-Heinz: „Wir müssen mehr arbeiten, wenn Bedarf entsteht...“, in: „EREV-Schriftenreihe“ 4/2003, 111 ff.
- Filthuth, Karl-Heinz: „Dienstleistung Jugendhilfe“, EREV-Schriftenreihe 1/1996, 22 ff.
- Fischer, Raphael u.a.: „Kleines Philosophielexikon“, [www.raffiniert.ch](http://www.raffiniert.ch) 2005
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: „Das Harvard-Konzept“, Campus 1995
- Frazer, James G.: „The golden bough: A study in comparative religion“ 1890
- Friderich, Gerald/Hanselmann, Paul G.: „QM als erfolgreicher Entwicklungsprozess“, Dokumentation 4. Fachtag Qualitätsmanagement der Evangelischen Heimstiftung Stuttgart 2004
- Friesenhahn, Günter J.: „Kultur und Ethnizität“, in Friesenhahn (Hg.): „Praxishandbuch internationale Jugendarbeit“ Schwalbach 2001, 70 ff.
- Friz, Albrecht: „Leitbild und Qualitätspolitik“, in Diakonische Akademie Deutschland: „Kursbuch Qualitätsmanagement“, DAD 2004
- Gaitanides, St.: „Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der sozialen Arbeit“, in: „Kawamura-Reindl/Keicher (Hg.): „Migration, Kriminalität und Kriminalisierung. Herausforderung an soziale Arbeit und Straffälligenhilfe“, Freiburg 2002
- Garvin, D.A.: „What does product quality really mean?“, nach Gerull, Peter: „Hand- und Werkbuch Soziales Qualitätsmanagement“, Hannover 2000
- Gennep, Arnold von: „Les rites de passage. Etude systématique des rites“, Paris 1908
- Gerull, Peter: „Hand- und Werkbuch Soziales Qualitätsmanagement“, Evangelischer Erziehungsverband (EREV), Hannover 2000 a
- Gerull, Peter: „Selbstbewertung des Qualitätsmanagements. Eine Arbeitshilfe“, QS-Heft 24 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2000 b
- Giel, Susanne: „Befragungen“, Diakonische Akademie Deutschland, Skripte 2004
- Gladwell, Malcolm: „Tipping points. How little things can make a big difference“, New York 2000
- Goffman, Erving: „Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation“, Frankfurt/Main 1986
- Gohde, Jürgen: „Gemeinsam auf dem Weg zur Qualität“, Diakonische Konferenz 17.-19.10.2000, in Diakonisches Werk der EKD: „Diakonie Korrespondenz 09/00“, Stuttgart 2000 a
- Gohde, Jürgen: „Qualität, Güte und Nächstenliebe“, Diakonie-Dokumentation 02/00, Stuttgart 2000 b
- Grawe, K.: „Psychologische Therapie“, Hogrefe Verlag, Göttingen 1998
- Haas, Hanns-Stephan: „Qualität – eine diakoniewissenschaftliche Annäherung“, in Diakonische Akademie Deutschland: „Kursbuch Qualitätsmanagement“ 2004, Kapitel 1.11, sowie Diakonisches Werk der EKD: „Qualität, Güte und Nächstenliebe“, DAD-Studentagung, „Diakonie Dokumentation 02/00“, Stuttgart 2000
- Haas, Hanns-Stephan: „Theologie und Ökonomie – ein diakonierelevanter Diskurs“, Bielefeld 2005
- Haas, Hanns-Stephan/Hanselmann, Paul G.: „Qualitätsmanagement im Kontext der Gestaltung sozialer Dienste in Europa“, in Linbach/Lübking/Scholz/Schulte (Hg.): „Die Zukunft der sozialen Dienste vor der Europäischen Herausforderung“, Nomos 2005, 463 ff.
- Haase-Bruns, Wilhelm/Hanselmann, Paul G./Wehrmann, Ilse u.a.: „Gemeinsame Erziehung von Kindern mit und ohne Behinderungen“, Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder (BETA), Stuttgart 1993
- Habermas, Jürgen: „Theorie des kommunikativen Handelns“, Frankfurt/Main 1981
- Hammer, Eckart: „Personalentwicklung in sozialen Organisationen“, Stuttgart 1999

- Hanselmann, Paul G.: „Das Qualitätsaudit“, Evangelische Heimstiftung Stuttgart, Dokumentation der Fachtagung Qualitätsmanagement 2002
- Hanselmann, Paul G.: „Diakonische Qualitätskultur – das heißt vor allem Entwickeln, Lernen und Verändern“, Zeitschrift „Diakonie Impulse“ Heft 5 / 2004
- Hanselmann, Paul G.: „Ein grundsätzliches Ja zu Qualitätsmanagement in der Diakonie“, in Diakonisches Werk der EKD: „Diakonie und Qualität“, Diakonie-Jahrbuch Stuttgart 2001
- Hanselmann, Paul G.: „Qualität – ein systematischer Entwicklungsprozess“, Diakonische Akademie Deutschland, Skripte 2003
- Hanselmann, Paul G.: „Vom Vorbild zum Leitbild“, Diakonische Akademie Deutschland, Skripte 1998
- Hanselmann, Paul G./Horn-Wagner, Detlef: „Organisationsentwicklung für Qualitätsmanagement-ExpertInnen“, Diakonische Akademie Deutschland Skripte 2003-2004
- Hanselmann, Paul G./Weber, Benedikt: „Kinder in fremder Erziehung“, Beltz Verlag, Weinheim 1986
- Hansen, Klaus P.: „Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung“, Francke, Tübingen 2000, 37 ff.
- Harris, Thomas A.: „Ich bin O.K. – Du bist O.K.“, Heyne 1998
- Heiner, Maja (Hg.): „Qualitätsentwicklung durch Evaluation“, Lambertus 1996
- Heiner, Maja: „Ziel- und kriterienbezogenes Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit“, in Merchel/Schraper: „Neue Steuerung“, Münster 1996, 210-230
- Herrmann, Volker: „Güteklasse A und Güte Gottes – Zur Qualität diakonischer Arbeit“, in Diakonisches Werk der EKD: „Diakonie und Qualität“, Diakonie-Jahrbuch, Stuttgart 2001
- Hilb, Martin: „Integriertes Personalmanagement“, Luchterhand 2003
- Hofstede, Geert: „Kulturen und Organisationen“, Wiesbaden 1991
- Horn-Wagner, Detlef: „Organisationsentwicklung“, Diakonische Akademie Deutschland, Skript 2004 a
- Horn-Wagner, Detlef: „Unternehmenskultur“, Diakonische Akademie Deutschland, Skript 2004 b
- Imber-Black, E.: „Rituale des Heilens und des Feierns“, System Familie 3(4) 1990, 237-250
- Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen: „Rechte haben – Recht kriegen“, Votum-Verlag Münster 1996
- Jagusch, Birgit: „Die Bedeutung von interkulturellem Lernen für die Jugend- und Bildungsarbeit. Chancen und Grenzen“, Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung Düsseldorf (IDA e.V.) 2003
- Joas, Hans (Hg.): „Lehrbuch der Soziologie“, Campus Frankfurt-Main 2003
- Jung, Carl Gustav: „Der Mensch und seine Symbole“, Zürich 1981
- Kahl, Reinhard: „Spitze – Schulen am Wendekreis der Pädagogik“, Videofilm, Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft 2003
- Kaller-Dietrich, Martina: „Gegen den Strom der Vereinheitlichung von Kultur im Substantiv“, Wien 2004
- Karlshöhe Ludwigsburg: „Qualitätsmanagement. Handbuch der Kinder- und Jugendhilfe“ 2004
- Kempfert, Guy/Rolff, Hans-Günter: „Qualität und Evaluation“, Beltz 2005
- Kersting, Heinz J.: „Systemische Supervision und Emotion – ein Widerspruch?“, 6. systemische Supervisionstage in Heidelberg, Eröffnungsvortrag 09.05.2002
- Klauß, Theo: „Qualität pädagogischer Arbeit für Menschen mit geistiger Behinderung sichern und entwickeln: Das GBM des VEEMB“ 1996
- Knorr, Wilfried: „Diakonisches Qualitätsmanagement“, Diakonische Akademie Deutschland, Skripte 1999 und 2002
- Krampen, Günter/Hank, Petra: „Die Vertrauens-Trias: Interpersonales Vertrauen, Selbstvertrauen und Zukunftsvertrauen in der psychologischen Theorienbildung und Forschung“, in: „reportpsychologie“, Fachzeitschrift des PDP 2004, 666 ff.

- Langerhans, Gabriele: „Gesetze sind nicht alles. Qualitätssicherung in der Pflege“, in Diakonisches Werk der EKD: „Diakonie und Qualität“, Diakonie-Jahrbuch 2001
- Luhmann, Niklas: „Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie“, Frankfurt/Main 1991
- Maelicke, Bernd (Hg.): „Handbuch Sozialmanagement 2000“, Nomos, aktualisierte Fassung 2005
- Malik, Fredmund: „Führen – Leisten – Leben“, DVA München/Stuttgart 2002
- Maturana, Humberto/Varela, Francisco: „Autopoiesis and cognition: The realization of the living“, Reidl, London 1980
- Mayring, Philipp: „Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken“, Beltz, Weinheim 2002, 68 ff.
- Mead, George Herbert: „Philosophie der Sozialität“, Frankfurt/Main 1969
- Meinhold, Marianne: „Qualitätsmanagement zwischen Ethik und Finanzen“, in: Dokumentation der Studientagung Diakonische Akademie Deutschland: „Qualität und Diakonie?!“ 2003
- Melzer-Ridinger, R.: „Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen. Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements“, DFG 2000
- Merchel, Joachim (Hg.): „Qualität in der Jugendhilfe“, Votum 1999
- Merchel, Joachim/Schrapper, Christian: „Neue Steuerung“, Münster 1996  
Meyer Lexikon 1996
- Michaels, Axel: „Zur Dynamik von Ritualkomplexen“, Diskussionsbeiträge des SFB 619 „Ritualdynamik“, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2003
- Monzer, Michael: „Selbstevaluation“, in Maelicke, Bernd (Hg.): „Handbuch Sozialmanagement 2000“, Nomos 2005
- Morgan, Gareth: „Bilder der Organisation“, Klett-Cotta 2002
- Müller-Schöll, Albrecht/Priepke, Manfred: „Sozialmanagement“, Luchterhand 1992
- Müllerschön, Tanja: „Partizipation von Kindern und Jugendlichen am Beispiel der Kinderkonferenz“, in Diakonisches Werk Württemberg: „Wie Qualität gelingen kann“, Stuttgart 2001 b
- Nair, Keshavan: „Führen durch Vorbild. Lehren aus dem Leben Gandhis“, Bauer 1997
- Nationales Forschungsprogramm Schweiz: „Nationales Forschungsprogramm 21: Kulturelle Vielfalt und nationale Identität“ 2004
- Oberg, Kalvero: „Cultural shock: Ajustment to new cultural environments“, in: “Practical anthropology” Bd.7, 1960, 177-182
- Perls, Fritz: “Grundlagen der Gestalttherapie”, Pfeiffer 1982
- Petermann, F.: “Psychologie des Vertrauens”, Hogrefe, Göttingen 1996
- Pfaff-Czarnecka, Joanna/Caduff, Corinna (Hg.): “Rituale heute: Theorien – Kontroversen – Entwürfe”, Reimer, Berlin 1999
- Pfeifer, Tilo: “Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken“, Hanser 2001
- Philipp, Elmar: „Teamentwicklung in der Schule“, Beltz, Weinheim 2000
- Pirsig, Robert M.: “Zen und die Kunst, ein Motorrad zu warten”, Fischer, Frankfurt/Main 2003
- Plattner, I.E.: „Hoffnung: Ein pädagogisch und psychologisch relevantes Phänomen?“, Pädagogische Rundschau 42, 1988, 443 ff.
- proCum Cert GmbH: „Qualitätshandbuch“, Version 3.0, 2000
- Räbel-Guß, Helgard/Anscheit, Hans-Joachim/Friz, Albrecht/Hanselmann, Paul G.: „Kursbuch Qualitätsmanagement“, aktualisierte Fassung, Diakonische Akademie Deutschland 2004
- Rehberg, Karl Siegbert: „Kultur“, in Joas, Hans (Hg.): „Lehrbuch der Soziologie“, Frankfurt/M. 2003
- Reiber, Karin: „Benediktinische Regel: Zwecke brauchen Werte“, in: „Sozialwirtschaft“ 1/2005

- Rieckmann, H.: „Inneres Wachstum – Äußeres Wachstum“, in Schäkel/Scholz (Hg.): „Neue Wege der Leistungsgesellschaft“, Windmühle, Essen 1982, 74 ff.
- Rölleke, Rudolf: „Qualität entwickeln, verbessern und sichern in der Altenhilfe der Diakonie“, Zeitschrift „Q-Tipps“ 1/2003, Recklinghausen 2003
- Rüegg-Stürm, Johannes: „Das neue St. Galler Management-Modell“, Haupt 2002
- Rütsche, Michael: „Kundenbefragungen in der Jugendhilfe? Um Himmelswillen!“, in Diakonisches Werk Württemberg: „Wie Qualität gelingen kann“, Stuttgart 2001
- Rugor, Regina/Studzinski, Gundula von: „Qualitätsmanagement nach der ISO-Norm“, Beltz 2003
- Sackmann, Reinhold: „Einführung in die Grundbegriffe der Soziologie“, Universität Bremen 2005
- Said, Edward: „Kultur und Imperialismus. Einbildungskraft und Politik im Zeitalter der Macht“, Fischer, Frankfurt/Main 1994
- Samariterstiftung Nürtingen: „Mehr Qualität im Dienst am Nächsten. Das EFQM-Modell in der Altenhilfe erfolgreich umgesetzt“, Nürtingen 2000
- Sauer, Martin: „Mitten im Leben. Leitbildentwicklung im Ev. Johanneswerk e.V.“ in: „Evangelische Jugendhilfe“, EREV-Schriftenreihe 2/2003, 68 ff.
- Scheier, M.F./Carver, C.S.: „Optimism, coping and health“, Health Psychology 4, 1985, 219 ff.
- Schein, Edgar H.: „Organizational culture and leadership. A dynamic view“, Jossey-Bass, San Francisco 1985, 14 ff.
- Schibilsky, Michael: „Biblich-theologische Impulse. Die Kernkompetenz der Diakonie“, in: „Diakonie. Jubiläumsjahrbuch 1998“, Diakonisches Werk der EKD 1998 a, 86 ff.
- Schibilsky, Michael: „Ethik als Diakonie“, in: „Zeitschrift Diakonie – Zum 50. Geburtstag Jürgen Gohdes“ 1998 b, 89 ff.
- Schley, W.: „Innovation und Selbsterneuerung an Schulen“, in Pelikan u.a.: „Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung“ 1993
- Schmidt, Eva-Renate/Berg, Hans Georg: „Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung“, Burckhardthaus-Laetare, Offenbach/Main 2004, 59 ff.
- Schmidt, Heinz/Zitt, Renate (Hg.): „Diakonie in der Stadt. Reflexionen – Modelle – Konkretionen“, Kohlhammer 2003 a
- Schmidt, Heinz/Zitt, Renate: „Fürs Leben lernen – Diakonisch-soziale Lernprozesse und die Frage nach einem diakonischen Bildungsbegriff“, in: „Diakonische Aussichten“, DWI-Info Nr.35, Heidelberg 2003 b, 220 ff.
- Scholz, Christian/Stein, Volker: „Die Organisationspsychologie Edgar H. Scheins“, [www.org-portal.org](http://www.org-portal.org) 2005
- Schrage, Dominik: „Das Ritual als Verfahren. Zur performativen Herstellung intangibler Ordnung“, in Fischer/Joas (Hg.): „Kunst, Macht und Institution“, Campus, Frankfurt/Main 2003, 200 ff.
- Schratz, Michael/Iby, Manfred/Radnitzky, Edwin: „Qualitätsentwicklung“, Beltz 2000
- Schreyer-Schubert, Anne/Hanselmann, Paul G./Friz, Albrecht: „Leitfaden für Qualitätsbeauftragte“, QS-Heft 28 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2001
- Schreyögg, Georg: „Organisation: Grundlagen der Organisationsgestaltung“ 1998, 439 ff.
- Schulz von Thun, Friedemann: „Miteinander Reden“, Bände I und II, RoRoRo 1994/1995
- Schultebrucks, Meinolf: „Biografisches Wissen an den Grenzen von Normalität und Behinderung“, Universität Dortmund 2004
- Schwöbel, Christoph: „Kultur – Glaube – Glaubenskommunikation. Über die Praxis des christlichen Glaubens im Pluralismus der Kulturen“, in Schmidt/Zitt (Hg.): „Diakonie in der Stadt“, Kohlhammer 2003 a
- Seghezzi, Hans Dieter: „Integriertes Qualitätsmanagement – Das St. Galler Modell“, Hanser 2003
- Seibel, Wolfgang: „Organisationen als soziale Konstruktionen“, Universität Konstanz 2004
- Sinfonie: „Denkmodell“, Berlin 2004

- Smith, William Robertson: „Lectures on the religion of the semites“ 1989
- Spencer, Sabina A./Adams, John D.: „Life changes“, Saint Louis 1990
- Spiegel, Hiltrud von: „Wie muss Qualitätsentwicklung/Qualitätsmanagement praktisch gestaltet werden, um für AdressatInnen und MitarbeiterInnen einen erkennbaren Nutzen zu stiften“, in: „Evangelische Jugendhilfe“ 3/2000, 147 ff.
- Sprenger, Reinhard K.: „Das Prinzip Selbstverantwortung“, Campus 1995
- Starke, Lothar: „Der Qualitätsmanagement-Beauftragte“, Hanser 2000
- Stausberg, Michael: „Religionsgeschichte und Ritualistik“, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2001
- Strohm, Theodor: „Die permanente Herausforderung“, in: „Diakonie. Jubiläumsjahrbuch 1998, Diakonisches Werk der EKD 1998, 28-29
- Sztojanovics, András: „Wie kann man mehr Qualität erreichen? – Erfahrungen in der Altenpflege aus Ungarn“, in Evangelische Heimstiftung Stuttgart: „Dokumentation 3. Fachtag Qualitätsmanagement“, Stuttgart 2003
- Teuber, Kristin: „Interkulturelle Kompetenz – ein migrationsspezifisches Konzept für soziale Arbeit?“, in: „Forum Erziehungshilfen“ Heft 1, 2005
- Teuber, Kristin: „Migrationssensible Hilfen zur Erziehung. Widersprüche aushalten und meistern“, 2004
- Thesaurus Deutsche Nachschlagwerke [www.cg-soft.de](http://www.cg-soft.de) 24.03.2005
- Thomas, Alexander: „Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung“, Hogrefe, Göttingen 1993, 380 ff.
- TPS-Extra: „Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Qualität im Dialog entwickeln“, Darmstadt 1998
- Turner, Victor: „Das Ritual. Struktur und Anti-Struktur“ 2005
- Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B.: „Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte“, Haupt, Bern 1995
- Ulrich, Peter: „Systemsteuerung und Kulturentwicklung“, in: „Die Unternehmung“ 38, Heft 4, 1984, 303-325
- Wagner, Wolf: „Kulturschock Deutschland“, Rotbuch, Hamburg 1996, 19 ff.
- Wallace, Anthony F.: „Religion: An anthropological view“ 1966
- Watson, G.: „Resistance to change“, in: „American behavioral scientist“, Vol.14,5, 1971, 745 ff.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D.: „Menschliche Kommunikation“, Hans Huber 1969
- Watzlawick, Paul/Weakland, John H./Fisch, Richard: „Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels“, Hans Huber 1974
- Welter-Enderlin, Rosmarie: „Nützlichkeit und Grenzen von Ritualen und ritualisierten Übergängen in der Praxis systemischer Therapie“, in Welter-Enderlin/Hildenbrand (Hg.): „Rituale – Vielfalt in Alltag und Therapie“, Carl Auer, Heidelberg 2002
- Welter-Enderlin, Rosmarie/Hildenbrand, Bruno (Hg.): „Gefühle und Systeme. Die emotionale Rahmung behavioristischer und therapeutischer Prozesse“, Carl Auer, Heidelberg 1998
- Wenger, E.: „Communities of practice: Learning, meaning and identity“, Cambridge University Press 1998
- Wichern, Johann Hinrich: „Sämtliche Werke 4/1“, Hamburg 1958
- Wiesner, Reinhard: „SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfe“, C.H.Beck 1995, 71 ff.
- Wikipedia: „Die freie Wissensbank“ [de.wikipedia.org](http://de.wikipedia.org), 2004
- Wilms, Wolf-Rüdiger in der Zeitschrift „TPS-Extra 11“, Darmstadt 1992
- Wolberg, Raphaela: „Riten und Rituale“, Universität Trier 2002
- Wunderer, Rolf: Vorträge an der Diakonischen Akademie Deutschland / Diakonisches Werk der EKD, Projektsteuerungsgruppe der „Bundesinitiative Mitarbeiter gewinnen in der Diakonie“, 18.03.2004
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra: „Personalmanagement – Quo Vadis?“, Luchterhand 2002
- Wunderer, R./Gerig,V./Hauser,R. (Hg.): „Qualitätsorientiertes Personalmanagement“, Hanser 1997

- xit-Monitor: „Zentrale Ergebnisse zum Thema Qualitätsmanagement“, in: „Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (NDV)“, Frankfurt/Main 2003
- Zeuner, Ulrich: „Kursbuch Kultur. E-Mail-Projekt zum interkulturellen Lernen“, Technische Universität Dresden 2002
- Zühlke, Eckehard: Statement bei der Leitbildtagung des „Evangelischen Fröbelseminars“ Kassel am 15.07.2004