

# Identitäten / Identities

## Interdisziplinäre Perspektiven

herausgegeben von  
Marlene Bainsczyk-Crescentini  
Kathleen Ess  
Michael Pleyer  
Monika Pleyer

unter Mitarbeit von  
Teresa Anna Katharina Beisel  
Cosima Stawenow

HGGS

HEIDELBERGER  
GRADUIERTENSCHULE  
FÜR GEISTES- UND  
SOZIALWISSENSCHAFTEN



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar  
über <http://dnb.ddb.de>.

© 2015 Universitätsbibliothek Heidelberg  
Plöck 107–109, 69117 Heidelberg  
[www.ub.uni-heidelberg.de](http://www.ub.uni-heidelberg.de)

Satz und Gestaltung: Universitätsbibliothek Heidelberg / Cosima Stawenow  
Umschlaggestaltung: Heidelberger Graduiertenschule für Geistes- und  
Sozialwissenschaften



Published under the Creative Commons Attribution 4.0 Licence (CC BY SA 4.0):  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Umschlagabbildung: © Dr911 | Dreamstime.com – Human Head Silhouette With Set  
Of Gear Photo

Online verfügbar über den Heidelberger Dokumentenserver HeiDOK:  
<http://www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/18089>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	7
<b>Einleitung</b>	11
<b>Introduction</b>	19
<i>Lisa Freigang</i>	25
<b>Identity and Violence</b> Sectarian Conflict in Post-Independence Indian Literature	
<i>Anne Franciska Pusch</i>	39
<b>Literary Animals and the Problem of Anthropomorphism</b>	
<i>Monika Pleyer</i>	57
<b>Identities and Impoliteness in Harry Potter Novels</b>	
<i>Susana Rocha Teixeira und Anita Galuschek</i>	77
<b>„Tell me what you don't like about yourself“</b> Personale Identitätskonstruktion in der US-amerikanischen <i>makeover culture</i> im 21. Jahrhundert am Beispiel der Serie <i>Nip/Tuck</i>	
<i>Nicolas Frenzel</i>	95
<b>Werteidentitäten und Konsistenzverständnis einzelner Werte</b>	
<i>Sabrina Valente</i>	125
<b>Rechtstexte als Kultur- bzw. Identitätseinheiten</b>	
<i>Teresa Anna Katharina Beisel</i>	145
<b>Organisationsidentität im Kontext wohlfahrtssystemischer Strukturen</b>	
<i>Erin Rice</i>	169
<b>Patterned Identity: Textiles and Traces of Modernity in Contemporary Nigerian Art</b>	
<i>Andreja Malovoz</i>	191
<b>Late Bronze Age Place-Based Identity in Županjska Posavina</b>	

Teresa Anna Katharina Beisel

# Organisationsidentität im Kontext wohlfahrtssystemischer Strukturen

Eine Annäherung am Beispiel von Lutheran Services in America

## 1. Einleitung

„Together we can“: Bei diesem Spruch kommen eher Assoziationen zu Obamas Wahlkampf-Slogan „Yes we can“ aus dem Jahr 2008 auf als zu einer der führenden Wohltätigkeitsorganisationen der USA. Doch auch für Lutheran Services in America, kurz LSA, ist der prägnante Satz Programm: Im Jahr 1997 hatten sich ca. 280 heterogene lutherische *faith-based organizations* (FBOs) auf Verbandsebene mit den zwei lutherischen Kirchen *Evangelical Lutheran Church in America* (ELCA) und *Lutheran Church-Missouri Synod* (LCMS) als Gründungspartnern zu LSA zusammengeschlossen. Mit insgesamt 18 Milliarden Dollar Jahresumsatz im Jahr 2012 und nunmehr über 300 Mitgliedsorganisationen war LSA nur 15 Jahre später in der Forbes-Liste der 100 einflussreichsten US-amerikanischen Wohltätigkeitsorganisationen vertreten.<sup>1</sup> Eine rasante Karriere im Lauf einer kurzen Zeit, insbesondere vor dem Hintergrund, dass religiöse Hilfsorganisationen erst seit dem im Jahr 1996 unter Bill Clinton durchgesetzten *Charitable-Choice*-Gesetz Staatsmittel für soziale Hilfsprogramme beantragen und dabei ihre religiöse Identität

---

1 S. William T. Barrett, „The 100 Largest Top U.S. Charities,“ *Forbes Magazine*, Oktober 2012, Zugriff am 02.10.2013, <http://www.forbes.com/top-charities/list>. LSA wird auf Platz 23 eingestuft. Die Liste ordnet die Wohltätigkeitsorganisationen nach Höhe der privaten Spenden. Wäre eine Ordnung nach dem Umsatz erfolgt, wäre LSA an einsamer Spitze.

rechtlich abgesichert frei ausleben können.<sup>2</sup> Diese sozialpolitisch-rechtlichen Veränderungen führten zu direkten neuen Entwicklungen für die lutherischen sozialen Dienstleistungsorganisationen, indem die Privatisierung sozialer Hilfe im Wohlfahrtssystem weiter gestärkt wurde.

Vor diesem Hintergrund diskutiere ich in meinem Beitrag die Problematiken und Herausforderungen bei der wissenschaftlichen Betrachtung der Organisationsidentität im Kontext wohlfahrtssystemischer Strukturen am Beispiel von LSA.

Nach einer kritischen Stellungnahme zu den existierenden Begrifflichkeiten der Organisationsforschung stelle ich die meinen weiteren Ausführungen zugrundeliegenden Termini vor. In einem nächsten Schritt werde ich ein 3-Kategorien-Modell zur Annäherung an die Organisationsidentität vorschlagen und dieses anschließend beispielhaft anhand von LSA anwenden. Abschließend zeige ich auf, weshalb das Konzept der Organisationsentwicklung ein hilfreiches Analysemittel für die Betrachtung und Erfassung der Organisationsidentität sozialer, religiös motivierter Dienstleistungsorganisationen werden könnte.

## 2. Organisationsidentität als Überbegriff für die identitätsstiftenden Ebenen

Der Begriff Organisationsidentität setzt sich aus Organisation und Identität zusammen. Unter Organisation ist im Sinne Niklas Luhmanns allgemein ein soziales Konstrukt bzw. ein soziales System zu verstehen.<sup>3</sup> Identität ist ein originär auf Personen bezogener Begriff. Im Duden steht unter dem Eintrag Identität:

1. a Echtheit einer Person oder Sache; völlige Übereinstimmung mit dem, was sie ist oder als was sie bezeichnet wird. b (Psychologie) als „Selbst“ erlebte innere Einheit der Person. 2. völlige Übereinstimmung mit jemandem, etwas in Bezug auf etwas; Gleichheit.<sup>4</sup>

2 S. Alexander-Kenneth Nagel, *Charitable Choice - Religiöse Institutionalisierung im öffentlichen Raum* (Münster: LIT, 2006), 12; S. Stephanie Boddie und Ram A. Cnaan, *Faith-Based Social Services* (Binghamton: Routledge, 2007), 6.

3 S. Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung* (Opladen: Westdt. Verl., 2011), 59.

4 Duden, s. v. „Identität“, Zugriff am 5.11.2013, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Identitaet>.

Um auch das Wesen von Organisationen beschreiben zu können, wurde der Identitätsbegriff auf die Organisationsforschung übertragen. Nun ging er über das Persönliche hinaus und wurde auf ein organisiertes Kollektiv angewendet. Neben den Mitgliedern der Organisation sowohl auf personeller als auch auf der Führungsebene kommt Ritualen, Symbolen, Werten, Kommunikation, Relationen zur Umwelt, Prozessen und den eingesetzten (Kommunikations-) Medien eine identitätsstiftende Bedeutung zu.

Die vielfältigen Identitätsebenen zeigen sich auch in der hohen Diversität der in der Erforschung der Organisationsidentität verwendeten Termini, die oft unscharf voneinander abgegrenzt sind oder gar dasselbe meinen: Organisationskultur, Organisationsidentität, Organisationsstruktur, Corporate Identity, Unternehmensethik, Leitbild, *mission statement*, Organisationsentwicklung – um an dieser Stelle nur einige der prominenten Schlagwörter zu nennen, die in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen Verwendung finden. Je nach Disziplin werden der Untersuchung unterschiedliche Konzepte entsprechend des jeweiligen Schwerpunkts zugrunde gelegt.<sup>5</sup> Zur wissenschaftlichen Erfassung der Organisationsidentität existiert weder eine einheitliche Matrix noch eine allseits anerkannte Organisationstheorie, die jegliche Interessensgegenstände erfasst und somit per se angewendet werden könnte.<sup>6</sup> Dies mag auch an dem Umstand liegen, dass unter den o. g. Begrifflichkeiten unterschiedliche Ansätze verstanden werden, deren Termini sich aber teilweise überschneiden, was wiederum zu vielfältigen Unsicherheiten führt. Während Organisationsidentität beispielsweise alle Identitätsebenen einer Organisation umfassen kann, wird auch Corporate Identity als Sammelbegriff in diesem Sinn genutzt. Gleichzeitig kann Corporate Identity die Strategie der visuellen Vereinheitlichung einer Organisation bezeichnen.<sup>7</sup> Kurzum: Interdisziplinär einheitlich von Organisationsidentität zu sprechen und damit ein- und dasselbe Konzept zu meinen, ist ein heikles Unterfangen. Daher ist es umso wichtiger, die genutzten theoretischen Begrifflichkeiten bei jeder wissenschaftlichen

---

5 Vgl. Kai Paetow, „Organisationsidentität: Eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation“ (Dissertation, Universität Hamburg, 2005), <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2005/2413>.

6 Vgl. Stewart Clegg, *Handbook of Organization Studies* (London: SAGE, 1996), xxiii.

7 S. Grit Würmseer, *Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen* (Wiesbaden: Springer, 2010), 131.

Abhandlung genauestens darzulegen, was bisher leider häufig vernachlässigt wurde. Ich inkludiere unter dem Begriff Organisationsidentität alle identitätsstiftenden Ebenen einer Organisation, wobei ich im Folgenden den Blick auf drei Hauptkategorien lenken möchte: die Akteure, die Kultur und die Struktur.

### 3. Akteure, Kultur und Struktur als maßgebliche identitätsstiftende Kategorien

Das hier zugrunde gelegte Konzept der Organisationsidentität ist ausschließlich auf Prozesse bezogen, die in der Organisation selbst passieren. Faktoren wie die Fremdwahrnehmung oder das Image der Organisation sind nicht inbegriffen. Dies bedeutet nicht, dass das Image für soziale, religiös motivierte Dienstleistungsorganisationen nicht auch von großer Bedeutung ist. Als beispielsweise ein Vergewaltigungsopfer in zwei Krankenhäusern der Caritas keine Hilfe fand, diskutierte die Gesellschaft medienwirksam die Berechtigung der katholischen Einrichtung, nach theologisch-katholischen Grundsätzen zu handeln, und die Caritas wurde Gegenstand einer öffentlichen Debatte über Teile ihrer Organisationsidentität.<sup>8</sup> Allerdings ist die Wirkung eines beispielsweise negativen Images auf die Organisationsidentität erst dann wirklich ersichtlich, wenn in der Organisation als Konsequenz intern etwas verändert wird. Zudem haben externe Umwelteinflüsse nicht immer zwangsläufig eine interne Wirkung auf die Organisation. Es handelt sich dabei um Abläufe, die auf die Organisation einwirken können, aber nicht müssen. Wenn die Struktur sich aufgrund einer externen Veränderung umgestaltet, wird dies im vorgeschlagenen Konzept erfasst. Gibt es keine interne Konsequenz, hat die externe Veränderung keine Wirkung auf die Organisation und bleibt daher unbeachtet. Daher wird dieser Bereich nicht in das Konzept von Organisationsidentität aufgenommen.<sup>9</sup>

8 S. zum Vorfall Matthias Drobinski, „Köln – ‚Bedauerlicher Zwischenfall‘ in Gottes Namen,“ Sueddeutsche.de, 17.01.2013, <http://www.sueddeutsche.de/panorama/vergewaltigungsopfer-und-katholische-kliniken-bedauerlicher-zwischenfall-in-gottes-namen-1.1575954>.

9 Zur Problematik der Kategorie Image im Rahmen der Organisationsforschung s. auch Kathrin Vogel, *Corporate Style* (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012), 103–104.

Wie oben bereits erwähnt schlage ich vor, mit drei grundlegenden Kategorien zur Erfassung der Organisationsidentität von sozialen, religiös motivierten Dienstleistungsorganisationen zu arbeiten: Zum einen sind dies die Akteure, die eine Organisation gestalten und Entscheidungen treffen bzw. Anweisungen ausführen. Zum anderen ist die Kultur maßgeblich, die einer Organisation innewohnt und stets reproduziert und verändert wird. Und nicht zuletzt ist die Struktur, die jegliche Prozesse und das Handeln einrahmt und Abläufe bestimmt, von besonderer Bedeutung bei der Organisationsidentität. Da Non-Profit-Organisationen (NPOs), die im Kontext wohlfahrtssystemischer Strukturen agieren, nicht profitorientiert handeln, sondern aus religiösen oder humanistischen Motivationen heraus, rate ich davon ab, zur wissenschaftlichen Analyse der Organisationsidentität ein Konzept zu adaptieren, das die Kultur der Organisation unberücksichtigt lässt. Gerade dieser Aspekt ist wichtig, da sich in der Organisationskultur aufschlussreiche Hinweise sozusagen zur „Seele“ der Organisation, also zum gemeinschaftsstiftenden Konzept, vermuten lassen.

Die Kategorien sind interdependent und ihre Merkmale teilweise überlappend. Beispielsweise sind die Kultur einer Organisation und die jeweilige Führungsperson eng miteinander verknüpft, und existierende Werte einer Organisation können in direktem Zusammenhang mit der Biografie der Leitung stehen. Organisationskultur und Führung stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander.<sup>10</sup> Demnach beeinflusst einerseits die historisch entstandene Organisationskultur den Führungsstil, andererseits die Führungspersonlichkeit die Organisationskultur. Organisationskultur wird durch gemeinsame Wertvorstellungen, Überzeugungen und Meinungen beeinflusst und aufrechterhalten, die wiederum von der Führungsperson „gelernt, weitervermittelt, stabilisiert und fortentwickelt“<sup>11</sup> werden. Auch die Struktur weist Merkmale auf, die ebenfalls Merkmale der Kultur sind, z.B. die Art der Dienstleistung. Alle drei Ebenen sind intern angesiedelt und werden in der Organisation produziert und kommuniziert. Demnach wird die Identität eines Systems und damit die Organisationsidentität kontinuierlich durch das System selbst konstruiert und kommuniziert.<sup>12</sup>

10 S. Joachim Hentze, Andreas Kammel und Klaus Lindert, Personalführungslehre (Stuttgart: UTB, 2005), 479; vgl. Edgar Schein, Unternehmenskultur (Frankfurt: Campus, 1995), 17.

11 Ibid., 475.

12 S. Luhmann, Organisation und Entscheidung, 45.



Zu den Akteuren einer Organisation zählen sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter/-innen. Dabei spielen die Biografien und Sozialisierungen eine wichtige Rolle. Den Führungskräften kommt in der Organisation eine gesonderte Rolle zu. Sie tragen maßgeblich zur Ausgestaltung der Organisationsidentität bei.<sup>13</sup> Sie sind „für die Kultur, d. h. für die Summe aller gelebten und anerkannten Werte, Normen und Zielvorstellungen der Einrichtung, die sie leiten, verantwortlich.“<sup>14</sup> Im Bereich wohlfahrtssystemischer Strukturen spielen des Weiteren Ehrenamtliche und die Träger eine gewichtige Rolle. Auch Fragen hinsichtlich der Besetzung mehrerer Ämter durch Führungspersonen sind hier relevant. (Ist der/die CEO beispielsweise Mitglied in anderen Gremien, Aufsichtsräten etc.). Kurz: Diese Kategorie beschreibt maßgeblich personale Merkmale der Organisationsidentität.

Der Begriff Organisationskultur ist noch relativ jung in der Organisationsforschung, hat sich aber inzwischen etabliert.<sup>15</sup> Die Kultur einer Organisation ist schwer fassbar, da sie intern produziert und aufrechterhalten wird.<sup>16</sup> Edgar Schein, einer der Pioniere im Bereich der Erforschung von Organisationsentwicklung, entwickelte seit den 1970er Jahren das inzwischen wohl bekannteste Modell zur Bestimmung der Organisationskultur, das auch von Beate Hofmann für die diakonische Unternehmenskultur adaptiert wurde.<sup>17</sup> Unter Organisationskultur versteht Schein das Muster gemeinsamer Grundannahmen, die sich im Laufe der Zeit unter Einfluss externer und interner Entwicklungen herausgebildet haben und an neue Mitarbeiter/-innen vor allem durch eine aktive Führung weitergegeben werden.<sup>18</sup> Diese Muster von Grundannahmen werden laut Schein auf drei Ebenen sichtbar: Artefakte (zum Beispiel Kreuze in den Zimmern, Gebete vor Sitzungen, ein Altar im Eingangsbereich), Werte (zum Beispiel Loyalität, Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit) und Grundeinstellungen oder -überzeugungen (zum

13 S. Gerhard Regenthal, *Ganzheitliche Corporate Identity* (Wiesbaden: Gabler, 2009), 106.

14 Hans Hinterhuber, „Führen heißt die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen,“ in *Leadership in Sozialen Organisationen*, hrsg. von Johannes Eurich und Alexander Brink (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009), 21–30.

15 S. Beate Hofmann, *Diakonische Unternehmenskultur* (Stuttgart: Kohlhammer, 2010), 14.

16 S. Joachim Reber, *Spiritualität in sozialen Unternehmen* (Stuttgart: Kohlhammer, 2009), 105.

17 S. Hofmann, *Diakonische Unternehmenskultur*.

18 S. Schein, *Unternehmenskultur*, 20.

Beispiel „Gott hat alle Menschen einzigartig gemacht“ oder „Frieden kann nur durch das Zusammenwirken von Politik und Gesellschaft entstehen“). Entgegen der Vorstellung, von den drei Ebenen seien oberflächlich betrachtet nur die Artefakte sichtbar, die Werte und Grundeinstellungen hingegen wie bei einem Eisberg (Schein) oder einer Wasserlilie (Hofmann) nur „unter Wasser“, weist Reber darauf hin, dass es sich bei den Artefakten eher um eine Verkörperung der Werte und Grundannahmen handele und deshalb bei der Einführung einer dritten Ebene auch eine Änderung der Dimension stattfinde.<sup>19</sup> Damit sind Symbole, Rituale etc. Ausdruck der in der Organisation verankerten Werte und Grundannahmen und können als Zeichen „gelesen“ und „übersetzt“ werden. Kurz: Die Kategorie Kultur deckt vornehmlich die normativen Merkmale der Organisationsidentität ab.

Die Kategorie Struktur umfasst hauptsächlich die formalen Aspekte der Organisationsidentität. Sie beinhaltet Abläufe und Aufbau einer Organisation. Beide bedingen einander, sind miteinander verwoben und können in der Praxis nicht getrennt werden.<sup>20</sup> Dadurch sind sie für die wissenschaftliche Analyse allerdings schwer fassbar. Eine künstliche Trennung in die beiden Ebenen Ablauf und Aufbau erleichtert daher den analytischen Zugang. Merkmale der Kategorie sind Rechtsform, die Handlungssphäre, das Kommunikationssystem sowie ablaufende Prozesse und Strategien. Auch der Aufbau der Organisation, das Organigramm<sup>21</sup>, die Relationen mit der Umwelt, Führungsprinzipien und die Räumlichkeiten der Organisation sind in diesen Teilbereich der Organisationsidentität gefasst.

Abbildung 1 veranschaulicht das vorgeschlagene Konzept von Organisationsidentität.

---

19 S. Reber, *Spiritualität in sozialen Unternehmen*, 107.

20 S. Ulrich Döring und Günter Wöhe, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (München: Vahlen, 2002), 145.

21 Unter einem Organigramm versteht man die visuelle Darstellung der Organisationsstruktur, in der auch eventuelle Hierarchien und Zuständigkeitsbereiche auf einen Blick verdeutlicht werden.

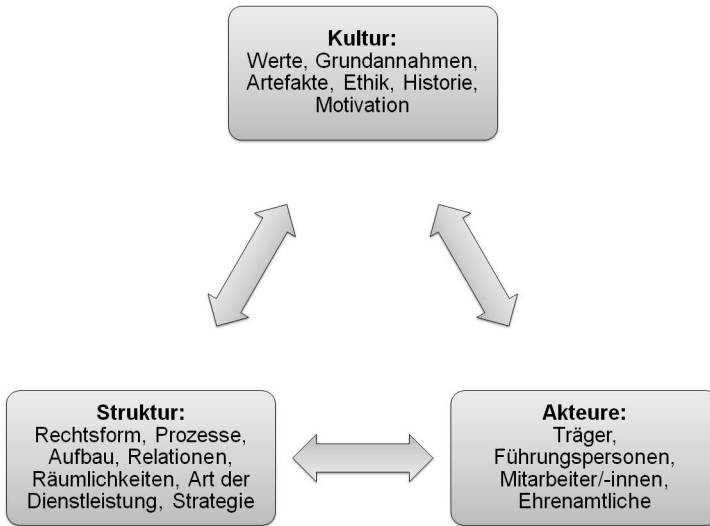


Abb. 1: Modellvorschlag zur Organisationsidentität von sozialen Dienstleistungsorganisationen; Quelle: eigene Darstellung.

Alle drei Ebenen, die Akteure, die Kultur und die Struktur, bilden die Organisationsidentität. Sie stehen in Wechselprozessen zueinander und bedingen sich gegenseitig. Dennoch ist es für eine wissenschaftliche Analyse wichtig, diese Kategorien zunächst semantisch voneinander abzugrenzen und weitgehend isoliert zu betrachten. Erst in einem zweiten Schritt erfolgt die Zusammensetzung zu einem Gesamtbild mit dem Ziel, eine umfassende Beschreibung der Organisationsidentität zu erhalten.

#### 4. Anwendungsbeispiel: Einblicke in die Organisationsidentität von LSA

Ich werde im Folgenden die drei Kategorien Akteure, Kultur und Struktur am Beispiel der Organisationsidentität von LSA durch das Heranziehen einzelner Kategorienmerkmale anwenden.<sup>22</sup> Dies ermöglicht einen ersten Einblick in eine vorstellbare Analyse.

<sup>22</sup> Am stärksten wird hierbei die Struktur beachtet, da die Informationen zu den formalen Kategorienmerkmalen am leichtesten zugänglich sind.

## 4.1 Die Akteure

Auf der Führungsebene sind die Akteure von LSA zunächst die drei bisherigen *CEO and Presidents* Joanne Negstad (1997–2001), Jill Schumann (2001–2012) und Charlotte Haberaecker (seit 2012). Alle drei Frauen gehören einer der beiden lutherischen Kirchen an und haben auch durch ihre Familien ein ausgeprägtes Maß an lutherischer Kultur erfahren. Interessant wären nun jeweils ein biografisches Profil, die verschiedenen Persönlichkeiten an sich und die Grundüberzeugungen der drei Frauen in Bezug auf die Organisationsführung.

In den über die US-Staaten verteilten 300 Mitgliedsorganisationen sind jeweils regionale Leitungspersonen verantwortlich. Die regionalen Organisationen spalten sich nochmals in lokale Organisationen auf, die wiederum von Leitungspersonen geführt werden.<sup>23</sup> Insgesamt beschäftigt das Netzwerk LSA knapp 250 000 Mitarbeiter/-innen. Hinzu kommen 150 000 Ehrenamtliche.<sup>24</sup> An diesem Punkt ist beispielsweise interessant, ob mehrheitlich lutherisches Personal eingesetzt wird, zudem könnte auch die Genderfrage betrachtet werden.

Neben der Dachorganisation und den Mitgliedsorganisationen zählen auch die zwei lutherischen Kirchen, die konservativere LCMS und die als moderner geltende ELCA, zu den Akteuren der Organisation LSA. Jeweils eine Kontaktperson wird von den Kirchen eingesetzt; für die LCMS ist das derzeit Dorothy Krans und für die ELCA aktuell Josselyn Bennett. Die beiden agieren als Schnittstelle zwischen den Kirchen, LSA und den Mitgliedsorganisationen. An diesem Punkt ist für eine Analyse von Interesse, wie sich die kirchlichen Akteure positionieren, welche Werte sie vermitteln, insbesondere in ihren *social statements*. Auch die Persönlichkeiten und Prägungen der beiden Kontaktpersonen sollten berücksichtigt werden.

## 4.2 Die Kultur

Auf der kulturellen Ebene ist zunächst die stark ausgeprägte lutherische Hilfetradition in den USA anzuführen. Bereits lange vor Einführung

23 Die genaue Anzahl der lokalen Organisationen ist bisher nicht erfasst. Zu den genannten 300 Mitgliedsorganisationen zählen bisher nur die Hauptstellen der lutherischen sozialen Organisationen.

24 S. „About Us | Lutheran Services in America,“ LSA, Zugriff am 04.11.2013, [http://www.lutheranservices.org/about\\_us](http://www.lutheranservices.org/about_us).

von *Charitable Choice* und eines politisch geförderten und installierten Wohlfahrtssystems waren lutherische Einwanderer/-innen sozial in den kirchlichen und städtischen Gemeinden aktiv. Über die Zeit hinweg haben sich aus den einzelnen Gemeindehilfen *social ministries* und lutherische soziale Dienstleistungsorganisationen entwickelt.

Die Werte einer Organisation äußern sich am deutlichsten in ihrem kommunizierten Leitbild. Hier sind starke Entwicklungen innerhalb der Organisation im Lauf der Zeit festzustellen, die ich kurz am Beispiel des Führungskräftewechsels im Jahr 2012 hervorheben möchte. Unter der Führung von Jill Schumann existierten von 2008 bis 2012 noch so genannte *mission end policies*, die im nachfolgenden Schaubild verdeutlicht werden.



Abb. 2: mission end policies von LSA bis August 2013<sup>25</sup>

Explizit werden in den Zielsetzungen die Themenbereiche Professionalität, Nächstenliebe und Hoffnung auf eine sozial gerechte, inklusive Welt angesprochen. Dabei wird sprachlich zwischen LSA und den Mitgliedsorganisationen getrennt und im gleichen Zug deren Zusammenarbeit betont. Mit der neuen *CEO and President* Charlotte Haberaecker wurden die Zielsetzungen von LSA im August 2013 mit Zustimmung des Aufsichtsrates ersetzt. Die neuen Statements sind klassisch nach *mission*, *vision* und *values* aufgeteilt und lauten:

Mission: Lutheran Services in America (LSA) champions  
Lutheran social ministry by building valuable connections,  
amplifying our voices and empowering our members in

<sup>25</sup> Quelle: LSA, <http://www.lutherservices.org/mission>, Zugriff am 11. November 2011.

their mission to answer God's call to love and serve our neighbor.

Vision: LSA envisions a network of connected, strong and thriving Lutheran social ministries that transform the lives of people and communities.

Values: LSA's Core Values are:

- We are guided by God's call to love and serve our neighbors.
- We honor all with dignity and respect, recognizing the diversity of people, communities and ideas.
- We are responsible stewards of resources and relationships.
- We pursue innovative solutions to complex problems facing members and society.
- We are committed to the power of faith, fellowship and collaboration.<sup>26</sup>

An diesem direkten Vergleich zeigt sich, dass Wandel intern formal deutlich vollzogen wird. Allerdings sind die normativen Inhalte ähnlich geblieben und die neuen Formulierungen weichen kaum von den vorherigen *mission end policies* ab. Dies könnte die Befürchtung bestätigen, dass Veränderung teilweise lediglich um der Veränderung willen initiiert wird. Denn eine der schwierigsten Herausforderungen für Organisationen und auch für die Organisationswissenschaft ist, dass ein hoher Veränderungsdruck durch die sich ständig im Wandel befindlichen gesellschaftlichen und politischen Anforderungen und Erwartungen zu einer steten Entwicklung der Organisation führt.<sup>27</sup> Das macht es den

---

26 „Mission | Lutheran Services in America,“ LSA, Zugriff am 04.11.2013. <http://www.lutheranservices.org/mission>.

27 Vgl. Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel, Organisationsentwicklung (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010), 10.

Organisationen schwer, eine Organisationsidentität zu bilden und diese aufrechtzuerhalten.

### 4.3 Die Struktur

Auf struktureller Ebene lässt sich die allen Mitgliedsorganisationen gemeinsame Zugehörigkeit zu mindestens einer der beiden *national church bodies* (Landeskirchen) feststellen. Die Mitgliedsorganisationen sind entweder *affiliated* (angegliedert) oder *recognized* (anerkannt) und durchlaufen denselben Aufnahmeprozess, der auf freiwilligen Antrag der Organisationen gestartet wird. Sobald die Organisationen offiziell zu einer der beiden Kirchen gehören, sind sie auch Mitglieder von LSA und müssen einen Mitgliedsbeitrag zahlen. Die Dachorganisation fungiert in erster Linie als Netzwerk und ist eine eingetragene FBO nach Paragraph 501(c)(3) des *Internal Revenue Code* (IRC). Nach dem IRC ermöglicht dieser Status unter bestimmten Bedingungen Steuervergünstigungen.<sup>28</sup> Im *First Amendment*, Absatz 104 der US-Verfassung, ist unter dem als *Charitable Choice* bekannten Gesetz geregelt, dass finanzielle Mittel vom Staat an religiöse Institutionen gegeben werden, die diese wiederum weiterverteilen sollen.<sup>29</sup> Dies wurde im Zuge der *welfare reform* unter Bill Clinton durchgesetzt. Seither findet das Gesetz in den vier Sozialhilfe-Programmen *Temporary Assistance to Needy Families* (TANF), *Community Services Block Grant* (CSBG), *Programs for Substance Abuse and Mental Health* und schließlich im *Welfare-to-Work Program* der US-Regierung Anwendung. Als Teilgruppe der Non-Profit-Organisationen arbeiten FBOs im Allgemeinen nicht vorrangig gewinn-, sondern dienstleistungsorientiert.<sup>30</sup> Sie sind nach der 3-Sektoren-Theorie im dritten Sektor, auch Non-Profit oder Dienstleistungssektor genannt,

28 S. „Application for Recognition of Exemption,“ IRS, U. S. Department of the Treasury, Zugriff am 02.11.2013, <http://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Application-for-Recognition-of-Exemption>; vgl. „Tax Information for Churches and Religious Organizations,“ IRS, U. S. Department of the Treasury, Zugriff am 31.10.2013, <http://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Churches-&-Religious-Organizations>.

29 S. Reber, *Spiritualität in sozialen Unternehmen*, 107.

30 S. Jürg Schneider, Christoph Minnig und Markus Freiburghaus, *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen* (Stuttgart: UTB, 2007), 17; vgl. Christoph Badelt, Michael Meyer und Ruth Simsa, *Handbuch der Nonprofit Organisation* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007), 5.

angesiedelt und damit theoretisch unabhängig von Wirtschaft und Staat.<sup>31</sup> Diese Unabhängigkeit ist in der Praxis jedoch nicht immer gegeben. Als Kooperationspartner des Staates gerät LSA zu einem gewissen Grad in Abhängigkeit vom Staat als Geldgeber.

Der Umstand, dass LSA und andere FBOs als soziale Dienstleister häufig finanzielle Unterstützung aus öffentlichen Mitteln erhalten, ist in den USA vor dem Hintergrund der Trennung von Staat und Kirche stark umstritten. Für die finanzielle Förderung aus staatlichen Mitteln gilt jedoch entsprechend einschränkend, dass die finanzielle Unterstützung lediglich für soziale Dienstleistungen, aber nicht für missionarische Lehren (*proselytizing*) genutzt werden darf. Diese Bedingung wurde ebenfalls im *Charitable Choice*-Gesetz festgehalten. Das *U. S. Department of Health and Human Services* erklärt auf seiner Webpräsenz:

The Charitable Choice laws also impose certain restrictions on faith-based organizations. They spell out specific „do’s“ and „don’ts“ for faith-based groups receiving Federal money. The laws specify that religious organizations that receive Federal funds must serve all eligible participants, regardless of those persons’ religious beliefs. They also prohibit religious organizations from using Federal funds to support any inherently religious activities (such as worship, religious instruction, or proselytization).<sup>32</sup>

Allerdings existieren hier zahlreiche Grauzonen, da die Einhaltung dieser Forderung kaum kontrollierbar ist.<sup>33</sup> Wenn eine lutherische soziale Hilfeeinrichtung in Los Angeles beispielsweise die Lebensmittelmarken direkt im Anschluss an einen Gottesdienst verteilt, der auf Spanisch

---

31 S. Wörterbuch der Sozialpolitik, <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopossode/show.cfm?id=141>, Zugriff am 7.2.2014; S. Ulrich Brömmling, *Nonprofit-PR*. (Konstanz: UVK, 2007), 15; S. Schneider, Minnig und Freiburghaus, *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*, 17.

32 „HHS FAQ: What Are the Key Points of the Charitable Choice Laws?“, *U. S. Department of Health and Human Services*, Zugriff am 02.06.2011, <http://answers.hhs.gov/questions/3265>.

33 S. Bruce Thyer, „Faith-Based Programs and the Role of Empirical Research“, in *Faith-Based Social Services. Measures, Assessments, and Effectiveness*, hrsg. von Ram Cnaan und Stephanie Boddie (Binghamton: The Haworth Pastoral Press, 2006), 63 - 82.



gehalten wird, so wird die Brisanz der Situation im Einzelfall deutlich.<sup>34</sup> Denn die aus Südamerika zugewanderten „Hispanics“ sind nach wie vor die bedürftigste Gesellschaftsgruppe in L.A. County. Durch das Abhalten des Gottesdienstes auf Spanisch und der Verteilung von *food stamps* soll speziell diese Bevölkerungsgruppe angesprochen und letztlich als Kirchenmitglieder gewonnen werden.

Die Reformen zugunsten der FBOs erfuhren harsche Kritik und führten dementsprechend zu einer Debatte zwischen Befürwortern und Gegnern, die bis heute andauert. Die Diskussion dreht sich einerseits um die legale Grundlage der *faith-based initiatives* sowie um deren gesellschaftlichen Nutzen, andererseits um den Einfluss der Neuerungen auf die Kirchen. Die Befürworter sehen darin einen längst überfälligen Schritt zur Stärkung der Autonomie der FBOs. Die Reform habe dazu geführt, dass die Kirchen ihre Mission ausleben könnten und die FBOs effiziente und wirksame Arbeit leisteten.<sup>35</sup> Die Gegenseite führt an, dass das *First Amendment* eine *Charitable Choice*-Regelung verbiete und die Religionsfreiheit der Hilfeempfänger von FBOs gefährde.<sup>36</sup> Des Weiteren wird kritisiert, dass es FBOs an der nötigen Professionalität fehle, die Dienstleistungen in dem Ausmaß anzubieten, wie dies rein humanistisch motivierte NPOs könnten. Auch die religiösen Gruppierungen selbst sehen Schwierigkeiten in der Abhängigkeit der FBOs von der Regierung und in der Konkurrenzsituation untereinander.<sup>37</sup>

Auch für LSA führen die staatlichen Veränderungen zu Konflikten innerhalb der Organisation. Beispielsweise lehnt die LCMS die homosexuelle Ehe ab, während die Regierung die Rechte Homosexueller weiter stärkt. Durch diesen Konflikt geraten unter anderem diejenigen Adoptionsagenturen, die zur LCMS gehören, in Zugzwang: Entweder sie beenden ihre Dienstleistungen, die sie aufgrund ihres Glaubens nur an heterosexuelle Ehepaare entrichten wollen, oder sie können keine staatliche Finanzhilfe mehr in Anspruch nehmen.

Neben der teilweisen Abhängigkeit von staatlichen Leistungen sind die Mitgliedsorganisationen zum Teil auf private Spender ange-

34 S. Teresa Beisel, „Die Organisationsstruktur und -identität lutherischer Hilfsorganisationen in den USA: Eine exemplarische Untersuchung von Lutheran Services in America (LSA) und ausgewählten Mitgliedsorganisationen“ (Masterarbeit, Universität Heidelberg, 2012), 69, <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/14048/>.

35 S. Unruh und Sider, *Saving Souls, Serving Society*, 13.

36 S. Nagel, *Charitable Choice - Religiöse Institutionalisierung im öffentlichen Raum*, 27.

37 S. Unruh und Sider, *Saving Souls, Serving Society*, 13.

wiesen, die wiederum in ihrer Spendenbereitschaft von der jeweils aktuellen Wirtschaftslage beeinflusst sind. Eine Organisation wie LSA muss verantwortungsvoll wirtschaften, denn die Profitabilität ist überlebenswichtig. Um den selbst formulierten Sendungsauftrag „We are guided by God’s call to love and serve our neighbors“ erfüllen zu können, müssen Gelder generiert werden, die für Gehälter und andere Ausgaben benötigt werden. Kurzum: Wie andere Organisationen auch muss sich LSA auf dem Markt gegen Wettbewerber behaupten und um die Gunst sowohl der staatlichen als auch der privaten Geldgeber buhlen.

Als direkte Folge der Kritik an der zunehmenden Bedeutung von FBOs für die Wohlfahrt durch die staatliche Förderung standen die FBOs unter verstärkter Beobachtung. Geldgeber, Dienstleistungsempfänger und die Kirchen hatten und haben seither einen Blick auf die Identität der Organisation und wie diese im Alltag nach innen und außen gelebt wird. Über die Jahre standen die lutherischen *social services* neben weiteren FBOs hauptsächlich in Bezug auf die Frage „Sind FBOs so effektiv und professional helfend tätig wie NPOs ohne den *faith factor*?“ im Zentrum des wissenschaftlichen Interesses. Erst in der letzten Dekade ist auch das Interesse an der Identität dieser Organisationen gestiegen.

Unter den Mitgliedsorganisationen bestehen neben den wenigen Gemeinsamkeiten multiplexe Unterschiede: Der Aktionsradius kann lokal, regional oder national ausgerichtet sein; die Agierenden können aus einem Zusammenschluss mehrerer Kirchengemeinden oder auch nur aus einer Kirchengemeinde bestehen. Auch der Grad, in dem Religiosität im Alltagshandeln impliziert bzw. in den Organisationsalltag integriert wird, ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Alle Mitgliedsorganisationen gehören entweder einer der beiden oder auch beiden Kirchen an. Die beiden Kirchen LCMS und ELCA sind theologisch wiederum teilweise sehr unterschiedlicher Auffassung. Beispielsweise ist in der LCMS die Ordination von Frauen bis heute nicht möglich, während die Präsidentschaft der ELCA seit Sommer 2013 weiblich besetzt ist.

Die folgenden fünf Hauptkategorien sind als erster Orientierungsrahmen zur Bestimmung des religiösen Grades auf formaler Ebene von FBOs im Allgemeinen hilfreich.<sup>38</sup> Unter *faith-permeated* ist zu verstehen, dass der religiöse Hintergrund der Organisation auf allen Organisationsebenen sichtbar wird. FBOs, die dieser Kategorie angehören, fordern, dass alle

38 S. Beisel, „Die Organisationsstruktur und -identität lutherischer Hilfsorganisationen in den USA,“ 12.

Hilfeempfänger die entsprechende religiöse Zugehörigkeit haben. *Faith-centered* beschreibt FBOs, deren Organisationsgründung aus religiösen Gründen erfolgte. Es ist nach wie vor eine starke Verbindung zu religiösen Gruppierungen vorhanden. Auch auf der Organisationsführungsebene ist eine religiöse Zugehörigkeit des Personals Pflicht. Die Hilfsleistungen sind hingegen allen unabhängig von der Glaubenszugehörigkeit zugänglich. Unter *faith-affiliated* sind alle FBOs gefasst, bei denen religiöse Verbindungen bestehen, die Mitarbeiter/-innen mit Ausnahme der Führungskräfte aber nicht aus dem religiösen Sektor stammen. Die Hilfsleistungen sind allen Bedürftigen zugänglich. Die Kategorie *faith-background* umfasst die FBOs, bei denen eine historische Verbindung zur Religion besteht, die Organisation selbst allerdings eher säkular ausgerichtet ist. Schließlich sind unter *faith-secular partnerships* Partnerschaften zwischen NPOs gemeint, die sowohl aus dem säkularen als auch dem religiösen Bereich kommen.

Die Problematik dieses Kategoriensystems wird bei seiner Anwendung auf LSA deutlich: LSA ist ein Netzwerk aus über 300 Mitgliedsorganisationen, die lokalen Unterorganisationen nicht eingeschlossen. Jede einzelne FBO ist individuell, nicht alle Mitgliedsorganisationen gehören derselben Kategorie an. Manche Mitgliedsorganisationen pflegen sehr starke Beziehungen zu den lokalen Kirchengemeinden, andere verstehen sich nur noch historisch als lutherische Organisation. Neben der unterschiedlich stark ausgeprägten Religiosität findet sich auch bezüglich der angebotenen Hilfeleistungen ein hohes Maß an Heterogenität. Von Altenpflege über Adoptionservices bis hin zur Verteilung von Kleidung bietet das Organisationsnetzwerk LSA sehr unterschiedliche Dienstleistungen an. In dieser Hinsicht ist LSA durchaus mit der deutschen Diakonie vergleichbar.

In Bezug auf die räumliche Struktur sind ebenfalls immer wieder Veränderungen eingetreten: Aktuell ist die Dachorganisation LSA im Frühjahr 2013 in neue Räumlichkeiten auf dem Capitol Hill in Washington, D.C. direkt hinter dem Capitol gezogen und hat zugleich zur Bedingung gemacht, dass alle Mitarbeiter/-innen vor Ort arbeiten sollten. Dies stellte eine drastische Veränderung dar, die einige Personalwechsel mit sich brachte, denn zuvor waren die Mitarbeiter/-innen unter anderem in Arizona tätig gewesen und nur ein bis zwei Mal im Jahr alle zusammengekommen.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Informationen aus persönlichem Kontakt (Face-to-Face-Interviews) mit Mitarbeiter/-innen. Die Interviews sind noch nicht veröffentlicht.

#### 4.4 Zusammenfassung

Die beispielhafte Anwendung der drei Kategorien Akteure, Kultur und Struktur an LSA hat diverse fruchtbare Anknüpfungspunkte aufgezeigt. Eine umfassende Analyse verspricht ein ganzheitliches Bild der Organisationsidentität. Allerdings müssen die Kategorienmerkmale flexibel und die Kategorien dennoch stabil bleiben, sodass den sich im ständigen Wandel befindlichen Organisationen im Zusammenspiel mit den externen Veränderungen Rechnung getragen werden kann. Im nachfolgenden Kapitel stelle ich daher abschließend das Konzept der Organisationsentwicklung (OE) vor.

#### 5. Ausblick: Organisationsentwicklung (OE) als hilfreiches Instrument für Organisation und Wissenschaft

OE wird in der einschlägigen Literatur als Management-Konzept für die Praxis betrachtet.<sup>40</sup> In diesem Sinn bietet OE Werkzeuge für externe Berater und/oder interne Führungskräfte, um zielgerichtet Veränderungen zu initiieren oder zu steuern. Während OE anfangs darauf ausgelegt war, negative Entwicklungen in einer Organisation aktiv abzuwenden, ist das Konzept inzwischen zunehmend positiv konnotiert, nämlich im Sinne eines aktiven *Change Managements*.<sup>41</sup> Mit Becker und Labucay verstehe ich Organisationsentwicklung als ganzheitlichen Prozess der Ausformung und Umgestaltung der Organisation oder ihrer einzelnen Einheiten, der durch Management geleitet wird. Des Weiteren umfasst OE „alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.“<sup>42</sup>

---

40 S. hierzu u. a. Manfred Becker und Inéz Labucay, *Organisationsentwicklung: Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2012) und Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel, *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*, Lehrbuch (Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, 2010).

41 S. Becker und Labucay, *Organisationsentwicklung*, 23.

42 *Ibid.*, 2. Wichtig bei dieser Definition ist der Einbezug der Beziehungsebene, die in früheren Definitionen nicht immer berücksichtigt wurde; S. hierzu *ibid.*, 4.

In der OE wird zwischen einem externen und internen Kontext unterschieden. Unter den externen Kontext werden Trigger (einen Vorgang auslösende Impulse) von außen gefasst, die zu direkten Veränderungen in der Organisation führen, z.B. Wirtschaftseinflüsse, politische und rechtliche Änderungen oder auch Finanzinstanzen.<sup>43</sup> Der interne Kontext fasst unter anderem die Bereiche Struktur, Prozesse und Personen. Auch die Größe einer Organisation, der Internationalisierungsgrad, die Rechtsform und weitere Aspekte fallen hierunter.<sup>44</sup> Nach Lewin werden drei Prozessphasen in der OE vorausgesagt: *Unfreeze*, *Moving/Change* und *Refreeze*.<sup>45</sup> Als *Unfreeze* wird die Phase betitelt, in der alte Muster aufgebrochen werden. In der Phase des *Moving* oder *Change* werden neue Muster implementiert und im *Refreeze* schließlich stabilisiert.

Die bisherige OE-Literatur bezieht sich vornehmlich auf konkrete Handlungsanweisungen; sie bietet ein Sammelsurium an Strategien für einen aktiven Wandel in der Organisation, der in der Zukunft gewünscht ist und durch OE erreicht werden soll. OE bietet allerdings bisher keine umfassende Theorie mit Kategorien an, die man zur Analyse von vergangenen Wandlungsprozessen innerhalb einer Organisation anwenden könnte. Das ist angesichts des vorrangigen Anwendungsbezugs nicht verwunderlich. Allerdings werden den Handlungsempfehlungen Kategorien sachlich vorausgesetzt, die dann häufig weder expliziert noch reflektiert werden. Daher ist es notwendig, die implizierten Kategorien aufzudecken und sie für eine rückblickende Analyse zu nutzen. Als konkretes Instrument zur praktischen Organisationsgestaltung konzipiert, könnte OE somit auch die Basis für ein Raster sein, das die vielfältigen Entwicklungsebenen, durch die die Organisationsidentität im Laufe der Zeit immer wieder unterschiedlich konstruiert wird, zu fassen vermag. Denn wie aufgezeigt ist die Organisation und damit einhergehend ihre Identität einem ständigen internen und externen Wandel unterworfen. Der Ansatz der OE kann somit sozusagen „umgekehrt“ und als Strukturierungshilfe für eine Betrachtung der Organisation im Laufe der Zeit genutzt werden. Anstatt eines Instruments zum gezielten Management für die Praxis wäre OE dann Orientierungshilfe für die wissenschaftliche Betrachtung von Organisationsprozessen, die zur Ausbildung der Organi-

43 S. Ibid., 42–43.

44 S. Ibid., 45–46.

45 S. Kurt Lewin, „Frontiers in Group Dynamics Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change,“ *Human Relations* 1, (June 1, 1947): 34–35, doi:10.1177/001872674700100103.

sationsidentität führen. Damit könnten mitunter gezielt eingesetzte OE-Strukturen in der zu analysierenden Organisation LSA aufgedeckt werden. Eine solche „rekonstruktive OE“ setzt voraus, dass in der Organisation stets Wandel stattgefunden hat, der durch interne und externe Trigger ausgelöst worden sein kann. Im Fall von LSA sind als interne Veränderungsimpulse unter anderem Personalwechsel auf Führungsebene, theologische Differenzen zwischen den Kirchen und eine schwankende Zahl von Mitgliedsorganisationen zu benennen. Als externe Veränderungsimpulse sind die Finanzkrise und ihre Folgen für das Wohlfahrtssystem, sozialpolitische Entscheidungen auf einzelstaatlicher und staatlicher Ebene sowie die Nachfrage an Dienstleistungen anzusehen. Alle diese Veränderungsimpulse erfordern eine Reaktion der Organisation; die Organisation muss sich verändern und sich den internen und externen Anforderungen gemäß entwickeln. Durch die Veränderungsinitiatoren erfolgen Entscheidungen, die zu einer veränderten Organisationsidentität führen. Entwicklungen formen die Organisation zu dem, was sie war, derzeit ist und künftig sein wird.

Zieht man das 3-Stufen-Modell nach Lewin zur rückblickenden Leitbild-Analyse von LSA heran, ginge es zunächst darum, die Prozesse des *Unfreeze* zu untersuchen. Folgende Fragen wären zu stellen: Hat die CEO Charlotte Haberaecker aktiv um die Änderung der Organisationsziele geworben? Kam der Wunsch nach neuen Organisationszielen vom Aufsichtsrat oder den Mitgliedsorganisationen? Zweitens wären anhand des *Moving/Change* die Strategien zu untersuchen, mit deren Hilfe die Adaption und Implementierung der neuen Ziele und Werte erreicht wurde. Hier wäre zu fragen: Fand die Entwicklung der neuen Ziele in einem partizipativen Prozess statt? Wenn ja, welche Ebenen des Personals wurden einbezogen und welche (medialen) Strukturen wurden genutzt? Und letztlich wäre anhand der Kategorie *Refreeze* zu analysieren, wie die Neuerungen in der Organisation „gelebt“ werden. Die dazugehörige Frage könnte lauten: Wie werden die neuen Werte kommuniziert und im Alltagshandeln eingebunden, sodass sich alle Akteure der Organisation mit ihnen identifizieren können?

Dieser kurze Einblick in eine mögliche rekonstruktive OE zeigt, dass es sich um ein durchaus fruchtbares Instrument zur Analyse der Organisationsidentität handeln könnte. Diakoniewissenschaftlich müssen jedoch noch einige Lücken geschlossen werden, um eine umfassende

Theorie zur Organisationsidentität von sozialen, religiös motivierten Dienstleistungsorganisationen anbieten zu können.

## 6. Literatur

ADKINS, Julie, Laurie Occhipinti und Tara Hefferan. *Not by Faith Alone: Social Services, Social Justice, and Faith-Based Organizations in the United States*. Lanham: Lexington Books, 2010.

BADELT, Christoph, Michael Meyer und Ruth Simsa. *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*. 4., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.

BARRETT, William T. „The 100 Largest Top U.S. Charities,“ *Forbes Magazine*, Oktober 2012. Zugriff am 02.10.2013. <http://www.forbes.com/top-charities/list/>.

BECKER, Manfred und Inéz Labucay. *Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2012.

BEISEL, Teresa Anna Katharina. „Die Organisationsstruktur und -identität lutherischer Hilfsorganisationen in den USA: Eine exemplarische Untersuchung von Lutheran Services in America (LSA) und ausgewählten Mitgliedsorganisationen.“ Masterarbeit, Universität Heidelberg, 2012. <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/14048/>.

BODDIE, Stephanie C. und Ram A. Cnaan (Hrsg). *Faith-Based Social Services: Measures, Assessments, and Effectiveness*. Binghamton: The Haworth Pastoral Press, 2006.

BRÖMMLING, Ulrich F. (Hrsg). *Nonprofit-PR*. Konstanz: UVK, 2007.

CLEGG, Stewart (Hrsg). *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE, 1996.

DÖRING, Ulrich und Günter Wöhe. *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 21., neubearb. Aufl. München: Vahlen, 2002.

DROBINSKI, Matthias. „Köln – ‚Bedauerlicher Zwischenfall‘ in Gottes Namen,“ *Sueddeutsche.de* (17.01.2013). <http://www.sueddeutsche.de/panorama/vergewaltigungsoffer-und-katholische-kliniken-bedauerlicher-zwischenfall-in-gottes-namen-1.1575954>.

DUDEN. „Identität.“ Zugriff am 5.11.2013. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Identitaet>.

HENTZE, Joachim, Andreas Kammel und Klaus Lindert. *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. Stuttgart: UTB, 2005.

HINTERHUBER, Hans. „Führen heißt die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen.“ In *Leadership in Sozialen Organisationen*, hrsg. von Johannes Eurich and Alexander Brink, 21–30. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.

HOFMANN, Beate. *Diakonische Unternehmenskultur*. 2., durchges. u. aktualisierte Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 2010.

IRS, U. S. Department of the Treasury, „Application for Recognition of Exemption.“ Zugriff am 02.11.2013. <http://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Application-for-Recognition-of-Exemption>.

———. „Tax Information for Churches and Religious Organizations.“ Zugriff am 31.10.2013. <http://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Churches-&-Religious-Organizations>.

LEWIN, Kurt. „Frontiers in Group Dynamics Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change.“ *Human Relations* 1, (June 1, 1947): 5–41, doi:10.1177/001872674700100103.

LSA, „About Us | Lutheran Services in America.“ Zugriff am 04.11.2013. [http://www.lutheranservices.org/about\\_us](http://www.lutheranservices.org/about_us).

———. „Mission | Lutheran Services in America.“ Zugriff am 04.11.2013. <http://www.lutheranservices.org/mission>.



———. „Mission“, „Vision“, „Values“. Zugriff am 11.11. 2011. <http://www.lutherservices.org/mission>.

LUHMANN, Niklas. *Organisation und Entscheidung*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

NAGEL, Alexander-Kenneth. *Charitable Choice – Religiöse Institutionalisierung im öffentlichen Raum: Religion und Sozialpolitik in den USA*. Münster: LIT, 2006.

PAETOW, Kai. „Organisationsidentität: Eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation.“ Dissertation, Universität Hamburg, 2005. <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2005/2413/>.

REBER, Joachim. *Spiritualität in sozialen Unternehmen: Mitarbeiterseelsorge – spirituelle Bildung – spirituelle Unternehmenskultur*. Stuttgart: Kohlhammer, 2009.

REGENTHAL, Gerhard. *Ganzheitliche Corporate Identity: Profilierung von Identität und Image*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009. <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8058-8>.

SCHEIN, Edgar H. *Unternehmenskultur*. Frankfurt: Campus, 1995.

SCHIERSMANN, Christiane und Heinz-Ulrich Thiel. *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 2., durchgesehene Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

SCHNEIDER, Jürg, Christoph Minnig und Markus Freiburghaus. *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: UTB, 2007.

THYER, Bruce. „Faith-Based Programs and the Role of Empirical Research.“ In *Faith-Based Social Services. Measures, Assessments, and Effectiveness*, hrsg. von Stephanie C. Boddie und Ram A. Cnaan, 63 - 82. Binghamton: The Haworth Pastoral Press, 2006.

U. S. Department of Health and Human Services, „HHS FAQ: What Are the Key Points of the Charitable Choice Laws?“ Zugriff am 02.06.2011. <http://answers.hhs.gov/questions/3265>.

UNRUH, Heidi Rolland und Ronald J. Sider. *Saving Souls, Serving Society: Understanding the Faith Factor in Church-Based Social Ministry*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

VOGEL, Kathrin. *Corporate Style: Stil und Identität in der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012.

Wörterbuch der Sozialpolitik, <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopossode/show.cfm?id=141>, Zugriff am 7.2.2014.

WÜRMEER, Grit. *Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen. Eine organisationssoziologische Analyse vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Reformen*, Wiesbaden: Springer, 2010.