

Abschlussbericht

Forschungsprojekt

**Bewohner*innenperspektive und Diakonische Unternehmenskultur
im Kontext der stationären Alten- und Eingliederungshilfe**

Mai 2018 - März 2020

Eva-Maria Bunner | Daniela Krause-Wack

Ein Teilprojekt des Forschungsprojekts „Merkmale diakonischer
Unternehmenskultur in einer Pluralen Gesellschaft“ unter der Leitung
von Prof. Dr. Beate Hofmann

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	5
2. Verortung im Diskurs „Organisationskultur und Diakonie“	7
3. Theoretische Grundlagen und Begrifflichkeiten	9
3.1. Was verstehen wir unter Kultur?	9
3.2. Wie verstehen wir diakonische Kultur?	10
4. Annäherung an das Forschungsfeld	12
4.1. Stationäre Eingliederungshilfe	12
4.2. Stationären Altenhilfe	14
4.3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede	15
4.4. Das Wohnen als sensibler Ort von sozialen Dienstleistungen	16
4.5. Kommunikation als ständige Herausforderung	18
5. Forschungsfrage	19
5.1. Herausforderungen und Konsequenzen	20
6. Forschungsdesign	22
6.1. Methodische Zugänge qualitativer Forschung	22
6.2. Aufbau des Forschungsdesigns	23
6.2.1. Erhebung der Daten	25
6.2.1.1. Leitfadengestütztes Fokusgruppeninterview(F1)	25
6.2.1.2. Problemzentrierte Einzelinterviews	26
6.2.2. Auswertung 1	27
6.2.3 Validierung im Rahmen einer Fokusgruppe(F2)	28
6.2.4. Auswertung 2	28
6.3. Limitationen auf Grund von Methodik und Fallauswahl	29

7. Fallauswahl	30
8. Die Studie	31
8.1. Zeitlicher Verlauf	31
8.2. Beschreibung des Samples und der Stichprobe	31
8.2.1. Einrichtungen	31
8.2.2. Bewohner*innen	32
9. Ergebnisse	33
9.1. Ergebnisse aus der ersten Fokusgruppe und Einzelinterviews	33
9.1.1. Angebote	34
9.1.2. Strukturen und Leitung	36
9.1.3. Mitarbeitende	39
9.1.4. Selbstverständnis und Verhältnis zu Mitbewohner*innen	43
9.1.5. Gebäude und räumliche Ausstattung	45
9.1.6. Weg in die Einrichtung	46
9.1.7. Abschiedskultur / Umgang mit Sterbenden	48
9.1.8. Angehörige	49
9.1.9. Einrichtungsspezifische Themen	51
9.2. Ergebnisse aus der zweiten Fokusgruppe	52

10. Diskussion der Ergebnisse	54
10.1. Die Perspektive von Bewohner*innen und Mitarbeitenden im Vergleich	54
10.2. Ost, Süd und West – Regionen im Vergleich	55
10.3. Alten- und Eingliederungshilfe - Unterschiede und Gemeinsamkeiten	55
10.4. „Das ist ja typisch!“ – Fragmente einer Typisierung	58
10.5. „Typisch diakonisch?“ - diakonisch identifizierte Merkmale	60
10.6. Ansatzpunkte zur Gestaltung von Unternehmenskultur aus Bewohner*innenperspektive	62
10.6.1. Akteure	63
10.6.2. Angebote als zentraler Ansatzpunkt von Unternehmenskultur	65
10.6.3. Übergreifende Themen:	66
10.6.3.1. Gottesdienst	67
10.6.3.2. Abschiedskultur	68
10.6.3.3. Geburtstag	68
10.6.3.4. Erkennbar religiöse Personen	69
11. Bewohner*innen als Akteur*innen– Ein Ausblick	70
11.1 Mitarbeitende als Kulturträger	71
11.2. Angebote als zentrales Merkmal für Bewohner*innen der stationären Altenhilfe	72
11.2.1. Gottesdienste als Kennzeichen diakonischer Kultur- Verbindungen zur Ortsgemeinde	73
11.2.2. Abschiedskultur als Spannungsfeld	74
11.3. Die Einrichtung als Ort von Religion(-sfreiheit)	75
11.4. Kultur reflektieren- Prozesse und Querschnittsthemen	75
11.5. Offene Fragen und weiterer Forschungsbedarf	76
12. Literaturverzeichnis	78
13. Anhang	80

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2 Stakholder-Analyse nach Guba und Lincoln	17
Abbildung 3 methodisches Vorgehen	25
Abbildung 4 zeitlicher Verlauf	31
Abbildung 5 Fallauswahl - Einrichtungen	31
Abbildung 6 Beschreibung der Stichprobe- Bewohner*innen	32
Abbildung 7 Datenlage	32
Abbildung 8 Anzahl der Kultursätze je Einrichtung	33
Abbildung 9 Themenfelder/Codegruppen sortiert nach (Anzahl der Kultursätze)	34
Abbildung 10 Codegruppe Angebote Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent	35
Abbildung 11 Codegruppe Strukturen und Leitung Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent.....	37
Abbildung 12 Codegruppe Mitarbeiter*innen Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent	40
Abbildung 13 Codegruppe Selbstverständnis und Verhältnis Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent	43
Abbildung 14 Codegruppe Gebäude und Räumliche Ausstattung Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent	46
Abbildung 15 Codegruppe Weg in die Einrichtung Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent	47
Abbildung 16 Codegruppe Abschiedskultur Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent	48
Abbildung 17 Codegruppe Angehörige nach Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent.....	50
Abbildung 18 Codegruppe Einrichtungsspezifische Themen Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent	51
Abbildung 19 Häufigste Codes nach Einrichtung u. Übereinstimmung zwischen den Einrichtungen	52
Abbildung 20 Codes stationäre Altenhilfe nach Häufigkeiten	56
Abbildung 21 Codes stationäre Eingliederungshilfe nach Häufigkeiten	57
Abbildung 22 Diakonisch identifizierte Merkmale, sortiert nach Häufigkeit (absteigend).....	60
Abbildung 23 Akteure von Unternehmenskultur in Einrichtungen	63
Abbildung 24 Codes Haltung der Mitarbeitenden im Detail	64
Abbildung 25 Spielräume zur Gestaltung von Organisationskultur für Bewohner*innen aus Basis der Erhebung.....	65
Abbildung 26 Kriterien Angebote- Gegensatzpaare	73
Abbildung 27 prozessorientierte und Querschnittsthemen	76

1. Vorwort

Kultur beschreibt immer Gegenwart und Tradition einer Gruppe. Sie entsteht in der Auseinandersetzung von gruppeninternen und externen Einflüssen. Nach Luhmann ist sie eine Art Kunstwerk, dessen Pinselstriche aus jeder Art von Kommunikation bestehen¹. „*Man kann nicht, nicht kommunizieren.*“² In Anknüpfung an das erste Kommunikationsaxiom von Paul Watzlawick kann man demnach der Entstehung einer Kultur nicht entfliehen.

In der heutigen diakonischen Landschaft geschieht diese Hilfe professionalisiert, staatlich reguliert und in unternehmerischen Organisationsstrukturen. Diakonie muss sich innerhalb der Mechanismen des Sozialmarktes beweisen und zugleich im Dienst der Menschen stehen, die Hilfe und Unterstützung brauchen. Diakonie geschieht – jeden Tag, getragen von Mitarbeitenden, Führungskräften und Klient*innen. Innerhalb der Diakonie hat sich eine eigene Organisationskultur entwickelt. Die Auseinandersetzung mit Organisationskultur in der Diakonie ist insbesondere mit der Änderung der *Loyalitätsrichtlinie*³ in den Verantwortungsbereich diakonischer Einrichtungen gekommen.

In der Erforschung von Organisationskultur lassen sich verschiedene Akteure in den Blick nehmen: Vor diesen Hintergründen haben wir uns gefragt: „Wie nehmen Bewohnerinnen und Bewohner die Organisationskultur in den Einrichtungen wahr?“ In bisherigen Publikationen wurden in erster Linie die Führung(skräfte) und Mitarbeitende als Zielgruppe in den Blick genommen.⁴ Angesichts der Gegenstands sozialer Handlungsfelder, sowie der zunehmenden Diskussion der Co-Produzentenrolle⁵ des Klienten sind wir der Überzeugung, dass auch die Gruppe der Klient*innen/Kund*innen⁶ an Organisationskultur teilhaben. Wir gehen davon aus, dass insbesondere in Wohnsituationen die Kultur

¹ So dargelegt in Fermor, Gotthard; Mogge-Grotjahn, Hildegard (2011): Kultur. In: Herrmann, Volker; Hoburg, Ralf ; Evers, Ralf; Zitt, Renate (Hg.): Theologie und soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer (Theologie und Soziale Wirklichkeit), S. 147.

² Axiom der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick vgl. Paul Watzlawick, Janet H. Beavin und Don D. Jackson (2007) *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 11., unveränd. Auflage. Bern, Huber, S. 53–70.

³ Richtlinie des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland nach Art 9b Grundordnung §2(2) Es ist Aufgabe der kirchlichen und diakonischen Anstellungsträger, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den christlichen Grundsätzen ihrer Arbeit vertraut zu machen. Sie fördern die Fort- und Weiterbildung zu Themen des Glaubens und des christlichen Menschenbildes. Quelle: <https://www.ekd.de/loyalitaetsrichtlinie.html> Abruf am 15.01.2020.

⁴ z.B. Hofmann, Beate; Baberske-Krohs, Beate; Conen-Marx; Haussecker, Otto; Nothnagel, Barbara; Rasch, Dörte (2008): *Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte*. Stuttgart: Kohlhammer (Diakonie, 2). Oder auch Hofmann, Beate/ Brune, Carolin / Hagemann, Tim / Schneider, Heike (Hg.) (2020) *Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft*, Greiz, Kohlhammer Verlag.

⁵ Badura, Bernhard; Gross, Peter (1976): *Sozialpolitische Perspektiven*. E. Einf. in Grundlagen u. Probleme sozialer Dienstleistungen. München: Piper (Piper-Sozialwissenschaft, Bd. 36 : Soziologie)/ Gross, Peter (2013): *Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?:* Springer-Verlag.

⁶ Der Kundenbegriff ist im Bereich der sozialen Dienstleistung kritisch zu hinterfragen, weil er eine große Wahlfreiheit und Selbstständigkeit der / des Kunden*in umfasst (vgl. Häußermann, Hartmut und Siebel, Walter (1995): *Dienstleistungsgesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.). Vor dem Hintergrund, der in der Sozialen Arbeit beschriebenen Rolle des Co-Produzenten zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen Abhängigkeit und Autonomie.

der Organisation unmittelbaren Einfluss auf die Bewohnerinnen und Bewohner hat und schließen Einflussmöglichkeiten durch die Bewohner*innen gezielt ein.

Im Frühjahr 2019 ergab sich die Möglichkeit, Unternehmenskultur aus der Perspektive der Bewohner*innen als Komplementärstudie des Forschungsprojekts „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ zu erforschen. Das Projekt fand Unterstützung und Beratung von Prof. Dr. Beate Hofmann, Heike Schneider und Kristina Ottersbach vom Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement (IDM) der Kirchlichen Hochschule Wuppertal / Bethel dafür ein herzliches Dankeschön. Ebenso herzlichen Dank für die Unterstützung mit Sachmittel, Fahrtkosten und Zugang zu Fachsoftware.

Es wurden acht Einrichtungen in West-, Süd- und Ostdeutschland untersucht, davon waren drei Einrichtungen der Eingliederungshilfe und fünf Einrichtungen der Altenhilfe. Wir wollen uns herzlich bei allen teilnehmenden Einrichtungen, Befragten und Unterstützer*innen bedanken.

Eva-Maria Bunner und Daniela Krause-Wack

Landshut und Brühl Januar 2020

2. Verortung im Diskurs „Organisationskultur und Diakonie“

Ausgehend von ersten Publikationen in den USA⁷ begann in den 1980er Jahren eine Debatte um die Kultur in Unternehmen. Dieser Diskurs wurde sehr schnell auch im deutschsprachigen Raum aufgegriffen⁸. Seit 2007 wird ausgehend von den Autor*innen Beate Hofmann⁹, Joachim Reber¹⁰ und Paul Gerhardt Hanselmann¹¹ der Begriff der Unternehmenskultur auch für diakonische Unternehmen diskutiert und ausgedeutet. Im Rahmen dieser Debatte fanden nicht nur diverse Tagungen und Fachforen¹² statt, es entstanden auch eine Reihe von konzeptionellen Publikationen.¹³

Die Diskussion um die diakonische Kultur wird insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Profildebatte und aus der Perspektive des Personalmanagements geführt.¹⁴ So verdeutlicht zum Beispiel die Veränderung der arbeitsrechtlichen Grundlagen durch den Europäischen Gerichtshof¹⁵ ein Spannungsfeld zwischen professionellem Sozialunternehmertum und diakonischen Ansprüchen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die bisher erschienenen Publikationen häufiger Führungskräfte und Mitarbeitende in den Blick nehmen. In vielen Äußerungen wird eine programmatische, normative Verwendung des Begriffs der diakonischen Unternehmenskultur sichtbar¹⁶.

⁷ Schein, Edgar H. (1984): *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco, Washington, London /Schein, Edgar H. (2010): *Organisationskultur. The Edgar Schein survival guide*, Bergisch Gladbach, EHP – Verlag oder auch Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. (1986): *Corporate culture: National Restaurant Association*.

⁸ Zürn, Peter (1986): *Vom Geist und Stil des Hauses*. In: *Unternehmenskultur in Deutschland 2.* / Neuberger, Oswald; Kompa, Ain (1987): *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*: Beltz.

⁹ Hofmann, Beate; Baberske-Krohs, Beate; Conen-Marx; Haussecker, Otto; Nothnagel, Barbara; Rasch, Dörte (2008): *Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte*. Stuttgart: Kohlhammer (Diakonie, 2).

¹⁰ Reber, Joachim (2009): *Spiritualität im sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge, spirituelle Bildung, spirituelle Unternehmenskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.

¹¹ Hanselmann, Paul Gerhardt (2007): *Qualitätsentwicklung in der Diakonie. Leitbild, System und Qualitätskultur*. Stuttgart: Kohlhammer (Diakonie, 5).

¹² *Führungsakademie für Kirche und Diakonie Reihe Doing Culture*. z.B. <https://www.fa-kd.de/programm/fachtagung-doing-culture-v/> Abruf am 22.01.2020

¹³ Exemplarisch: *Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (2008): Charakteristika einer diakonischen Kultur. Stärkung des diakonischen Profils. Leinfelden-Echterdingen, Stuttgart: Zentraler Vertrieb des Diakonischen Werkes der EKD; Diakonisches Werk der EKD (Diakonie-Texte Dokumentation, 2008,1)*. Online verfügbar unter http://www.diakonie.de/Texte-01-2008_Charakteristika_diakonische_Kultur.pdf. / *Kaiserswerther Verband (Hg.) (2011): Kaiserswerther Unternehmenskultur: Diakonie geschieht im Alltag. Beschluss der Mitgliederversammlung des Kaiserswerther Verbandes deutscher Diakonissen-Mutterhäuser am 18. September 2013*. Berlin. Kaiserswerther Verband.

¹⁴ Moos, Thorsten; Hofmann, Beate; Gohde, Jürgen; Haas, Hanns-Stephan; Hildeman, Klaus D.; Schmidt, Heinz; Sigrist, Christoph (Hg.) *Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven*, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer, Reihe Diakonie, Band 16, S.15ff.

¹⁵ z.B. Sina, Ralph (2018): *EuGH erzwingt neue Regeln für Kirchenjobs. Urteil zum Arbeitsrecht*. Tagesschau.de. Online verfügbar unter <http://www.tagesschau.de/ausland/eugh-religion-103.html>, Abruf am 17.04.2019

¹⁶ Vgl. Moos S.11.

Bisher liegen nur erste kleinere Studien zur diakonischen Unternehmenskultur vor. Sie entstanden in den Jahren 2008 (Claß)¹⁷, 2014 (Deutmeyer)¹⁸ und 2017 (Krause-Wack)¹⁹. Neuste Ergebnisse zur diakonischen Unternehmenskultur liegen durch das Forschungsprojekt „Merkmale einer diakonischen Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ unter Leitung von Prof. Dr. Beate Hofmann²⁰ vor.

Versteht man Unternehmenskultur jedoch als einen wechselseitigen Austausch und Anpassungsprozess der internen und externen Umwelt von Unternehmen,²¹ ist es wichtig auch, weitere Akteure zu betrachten. Im Rahmen von Sozialen Dienstleistungen ist insbesondere die Rolle der Nutzerinnen und Nutzer zu bedenken. Sie sind als Co-Produzent*innen elementarer Teil der internen Umwelt von diakonischen Unternehmen.²² In dieser Forschungsarbeit soll die Perspektive der Nutzer*innen auf die Unternehmenskultur in diakonischen Einrichtungen untersucht werden. Dabei stehen folgende Fragen im Zentrum: Welche Aspekte der Unternehmenskultur werden wahrgenommen? Worin zeigt sich das Spezifische in der Kultur? Worin wird das Diakonische erkennbar? Wie wird die Kultur erlebt? Wie wird sie empfunden und eingeschätzt?

Die vorgelegte Forschungsarbeit ist eine Komplementärstudie zum Forschungsprojekt „Merkmale einer diakonischen Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ und findet im Bereich der stationären Alten- und Eingliederungshilfe statt. In Folge dessen werden wir in dieser Forschungsarbeit vorrangig von Bewohnerinnen und Bewohnern sprechen, da im Kontext der Alten- und Eingliederungshilfe vor allem stationäre Wohnformen untersucht werden.

¹⁷ Claß, Gottfried (2008): Herausforderung diakonische Unternehmenskultur. Organisationstheoretische Erkenntnisse - theologische Reflexionen - praktische Konsequenzen ; mit einer Fallstudie zum Samariterstift Obersontheim. Berlin: Lit (Management - Kirche – Diakonie)

¹⁸ Deutmeyer, Frank (2014): Diakonische Konzepte in der stationären Altenhilfe. Saarbrücken, Akademikerverlag.

¹⁹ Krause-Wack, Daniela (2017): Auf der Suche nach einer diakonischen Unternehmenskultur. Fallstudien. In: Johannes Eurich und Dorothea Schweizer (Hg.): Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre. DWI Jahrbuch 2016/2017, 7. Heidelberg (DWI Jahrbuch, 45), S. 92–107.

²⁰ Hofmann, Beate/ Brune, Carolin / Hagemann, Tim / Schneider, Heike (Hg.) (2020) Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft, Greiz, Kohlhammer Verlag.

²¹ Hofmann, Beate (2015): Diakonische Identität in Diversität?! Aktuelle Herausforderungen an kultursensibles Diakonienmanagement. S.214 In: Matthias Benad, Martin Büscher und Udo Krolzik (Hg.): Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal, Bethel. Interdisziplinarität, Normativität, Theorie-Praxis-Verbindung. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Reihe Diakoniewissenschaft, Diakonienmanagement, Bd. 1).

²² Vgl. Badura Gross 1976

3. Theoretische Grundlagen und Begrifflichkeiten

3.1. Was verstehen wir unter Kultur?

Nach Edgar Schein umfasst Unternehmenskultur ein Muster von grundlegenden Annahmen, Werten, Ritualen und Artefakten. Eine Kultur bildet sich, wenn eine Gruppe von Menschen eine Anpassungsbestrebung zwischen internen und externen Anforderungen und Anfragen vollzieht²³. Dabei manifestieren sich Grundannahmen, Werte, Rituale und Artefakte, die sich aus Sicht der Gruppe als erfolgreich erwiesen haben. Diese grundlegenden Annahmen werden neuen Gruppenmitgliedern als die „richtige“ Wahrnehmung und als das „richtige“ Denken vermittelt. Dies löst einen wechselseitigen Prozess der Kulturbildung zwischen den Beteiligten aus.²⁴ Johannes Rüegg-Stürm erfasst Unternehmenskultur als einen „gemeinsamen Sinnhorizont“ im Unternehmen.²⁵ Er vergleicht die Kultur eines Unternehmens mit einer gemeinsam genutzten „Grammatik“, welche über Erfahrung vermittelt wird und zugleich eine eigene Dynamik entfaltet.²⁶ Kulturbildung und Erhaltung ist demnach zugleich Gabe und Aufgabe.²⁷

Das Gesamtforschungsprojekt *„setzt beim Konzept der Unternehmenskultur an, weil eine christlich geprägte Unternehmenskultur die Ressourcen der christlichen Tradition über ihre Ritual- und Symbolsprache und ihre Grundüberzeugungen durch die sozialen Praktiken der Organisationsmitglieder zum Ausdruck bringt und damit den diakonischen Organisationen eine christliche Prägung verleihen kann.“*²⁸ Unternehmenskultur wird anknüpfend an Edgar Schein als *„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit*

²³ Vgl. Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. Bergisch Gladbach: EHP – Verlag, S.8f.

²⁴ Vgl. auch Schein, Edgar H. (1984): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Washington, London 1984.

²⁵ Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, Bern, Stuttgart, Wien, Verlag Paul Haupt.

²⁶ Ebd. S.55.

²⁷ Zitiert nach Fermor, Gotthard; Mogge-Grotjahn, Hildegard (2011): Kultur. In: Volker Herrmann, Ralf Hoburg, Ralf Evers und Renate Zitt (Hg.): Theologie und soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer (Theologie und Soziale Wirklichkeit), S. 147f.

²⁸ Hofmann, Beate; Schneider, Heike; Brune, Carolin; Hagemann, Tim (2018) Forschungsbericht. Forschungsprojekt „Merkmale einer diakonischen Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“, Bielefeld: o.V. online unter http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/2018/wp-content/uploads/2019/01/2019_01_Forschungsbericht_END_online-Version.pdf Stand 23.08.2019 Abruf 15.01.2020 S. 26.

*Problemen weitergegeben wird.*²⁹ Somit stellt sich Unternehmenskultur als eine Spiegelung auf die Frage „*Wie wird das hier gemacht?*“ dar.³⁰

Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf die Perspektive von Bewohner*innen betrachten wir in dieser Forschungsarbeit diakonische Unternehmen und ihre Einrichtungen als *"kulturschaffende und sich entwickelnde Systeme, die über die Zeit Kulturelemente als identitätsstiftende Routinen hervorbringen, die wiederum die Interaktion und Interpretation der Kulturmitglieder beeinflussen können."*³¹ Damit folgen wir der Vorstellung von einer Unternehmenskultur als „dynamischem Konstrukt.“³²

In dieser Forschungsarbeit vertreten wir die Auffassung, dass Unternehmenskultur wie eben beschrieben einen *"gemeinsamen Sinnhorizont"*³³ aller Akteure darstellt. Wir gehen daher davon aus, dass die Bewohnerinnen und Bewohner der Alten- und Eingliederungshilfe aktiv an dem gemeinsamen Sinnhorizontes der Organisation mitwirken und somit auch die Organisationskultur mitprägen.

3.2. Wie verstehen wir diakonische Kultur?

In der Erforschung Diakonischer Kultur geht es zunächst darum, *"wie Diakonie wahrzunehmen und zu verstehen ist."*³⁴ Der originär betriebswirtschaftliche Begriff *Unternehmenskultur* ist dabei *"zum wichtigen Referenzpunkt für den Begriff der diakonischen Kultur"*³⁵ geworden. Denn die *"Unternehmenskultur ermöglicht eine Perspektivveränderung, da sie diakonische Identität nicht mehr an einzelnen Personen, sondern am organisationalem Handeln festmacht."*³⁶

Diakonische Unternehmen berufen sich auf die Kulturtheorie des Christentums. Elementar ist daher zunächst die Klärung des Begriffs „*Diakonie*“. Dieser hat seinen Ursprung im neutestamentlichen *diakonía/diakonéo* und wird häufig primär im Sinne von Tischdienst definiert.³⁷ Weiterführend umfasst

²⁹ Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag. S. 25.

³⁰ Vgl. Hofmann, Beate; Schneider, Heike; Brune, Carolin; Hagemann, Tim (2018) Forschungsbericht S. 26.

³¹ Hofmann, Beate (2018): Unternehmenskultur. In: Thorsten Moos, Beate Hofmann, Jürgen Gohde, Hanns-Stephan Haas, Klaus D. Hildemann, Heinz Schmidt und Christoph Sigrist (Hg.): Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis. Unter Mitarbeit von Joachim L. Beck, Matthias Benad, Veronika Drews-Galle, Johannes Eurich, Norbert Friedrich, Hendrik Höver et al. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer (Diakonie, Band 16), S.93.

³² Vgl. Hofmann, Beate (2018).

³³ Rüegg-Stürm, Johannes (2003), S.55f

³⁴ Moos, Thorsten (2018): Diakonische Kultur: Ein Forschungsprospekt. S.15 In: Thorsten Moos, Beate Hofmann, Jürgen Gohde, Hanns-Stephan Haas, Klaus D. Hildemann, Heinz Schmidt und Christoph Sigrist (Hg.): Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis. Unter Mitarbeit von Joachim L. Beck, Matthias Benad, Veronika Drews-Galle, Johannes Eurich, Norbert Friedrich, Hendrik Höver et al. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer (Diakonie, Band 16).

³⁵ Hofmann, Beate in Moos (2018) S.95.

³⁶ Hofmann, Beate in Moos (2018) S.95.

³⁷ geprägt von diakoneo als 'Aufwarten bei Tisch'.

dieser auch Dienen im allgemeineren Sinn; als sorgen, wohl­tätig sein, anderen helfen. Diese Begriffsverständnisse bilden bis heute einen entscheidenden Rahmen für das Verständnis von Diakonie.³⁸ Neuere Forschungen³⁹ betonen jedoch eher den vermittelnden Charakter diakonischer Handlungen. Herbert Haslinger versteht unter Diakonie: *„Alle durch den christlichen Glauben motivierten bzw. als christlich deutbaren Praxisformen [...], in denen Menschen, die unter Not leiden, durch Solidarität, durch Notminderung oder Notüberwindung und durch Bekämpfung der Ursachen ihrer Not Hilfe erfahren.“*⁴⁰ In diesen Spektren bewegt sich sowohl die Debatte um Diakonische Kultur, als auch um Diakonische Unternehmen.

Das diakonische Handeln der ersten Christen*innen ist zunächst als innergemeindliche Solidarität zu verstehen und erstreckte sich vorwiegend auf bedürftige Gemeindemitglieder.⁴¹ Über die Jahrhunderte entwickelte sich dies jedoch zu einer zunehmend organisierten Hilfeleistung, die vor allem im Zuge der Industrialisierung und des Aufbaus des Sozialstaates neue Organisationsformen hervorbrachte. Der Begriff des „Diakonischen“ Unternehmens findet sich erstmals im Jahr 1986. Alfred Jäger⁴² setzte sich angesichts der Ökonomisierung des Sozialen Sektors mit den unternehmerischen Aspekten von Diakonie auseinander und knüpfte dabei an der Gründungsgeschichte und den GründerInnen der diakonischen Werke und Anstalten im 19. Jahrhundert.⁴³ Dies verdeutlicht, Diakonie und ihre Organisationsformen sind immer im Kontext von Gesellschaftstrukturen zu bedenken und zu verstehen.

Aktuell sind die Herausforderungen im Spannungsfeld zwischen fachlichen, ökonomischen und theologischen Ansprüchen zu finden. Eine mögliche Antwort kann in der Debatte zur Diakonischen Kultur zu finden sein, denn Diakonische Kultur hält sich *„in der Schwebelage zwischen Materialisierung und Performanz“*⁴⁴ und lässt sich somit auch als eine Art Aushandlungsprozess zwischen den oben beschriebenen Spannungsfeldern verstehen. Trotz dieser Spannungen bleibt der Gegenstand diakonischer Unternehmen, auch über Jahrzehnte hin weg konstant: Diakonische Unternehmen bieten personenbezogene soziale Leistungen an, die die Lebenswelt von Menschen beeinflussen. In den

³⁸ Haslinger, Herbert (2009): Diakonie. Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche. Paderborn, Wien, Paderborn: UTB; Schöningh S.70.

³⁹ Collins, John Neil (1990) Diakonia. Re-interpreting the ancient sources: Oxford University Press, USA.

⁴⁰ Haslinger, H.: Diakonie. Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche, Paderborn 2009, S. 70.

⁴¹ Herrmann, Volker; Schäfer, Gerhard Karl (2006): Geschichtliche Entwicklungen der Diakonie von der Alten Kirche bis zur Gegenwart im Überblick. S.137 In: Volker Herrmann (Hg.): Studienbuch Diakonik. Studienbuch Diakonik. Band 1: biblische, historische und theologische Zugänge zur Diakonie., Neukirchen-Vluyn, S. 137–165.

⁴² Jäger, Alfred (1986): Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.

⁴³ Vgl. Haas, Hanns-Stephan (2008): Diakonisches Unternehmen. In: Klaus D. Kottnik und Eberhard Hauschildt (Hg.): Diakoniefibel. Grundwissen für alle, die mit Diakonie zu tun haben. Orig.-Ausg. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus. S.159.

⁴⁴ Hofmann, Beate in Moss (2018) S.99.

letzten Jahren nimmt die professionelle Begleitung von Menschen und ihre Teilhabe an der Gesellschaft und am Hilfeprozess einen zentralen Raum in der Leistungserbringung ein. Vor diesem Paradigma ist eine aktive Rolle des Hilfesuchenden zentral, man spricht daher von Klient*innen im Status von Co-Produzent*innen.⁴⁵

4. Annäherung an das Forschungsfeld

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Merkmale einer diakonischen Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ unter Leitung von Prof. Dr. Beate Hofmann wurden Mitarbeitende und Führungskräfte in Einrichtungen der stationären Alten- und Eingliederungshilfe mit dem Ziel befragt, Merkmale einer diakonischen Unternehmenskultur zu erfassen. Um ein umfassenderes Bild der Merkmale diakonischer Kultur zu erhalten, ist es hilfreich, auch die Perspektive der Bewohnerinnen und Bewohner zu berücksichtigen. Als Co-Produzentinnen und Produzenten nehmen sie nicht nur eine zentrale Rolle im Hilfeprozess ein. Sie sind auch gleichermaßen Auftraggebende, Hilfesuchende und zentraler Bestandteil der sozialen Dienstleistung.⁴⁶

In Anbindung an das Gesamtforschungsprojekts wurden Bewohner*innen aus den Arbeitsfeldern der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe befragt. Bei näherer Betrachtung erweist sich die Untersuchung von stationären Einrichtungen als ein sehr interessantes Forschungsfeld zur Erforschung von Unternehmenskultur, da sie den sensiblen und umfassenden Bereich des Wohnens umfassen. Das Wohnen ist in der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe Gegenstand der Dienstleistung. Daher können sich die Bewohner*innen und Bewohner der Alten- und Eingliederungshilfe sich der Kultur einer Organisation nur bedingt entziehen, sie sind Adressat*in der sozialen Leistungen, der Mitarbeitenden und Führungskräfte.

4.1. Stationäre Eingliederungshilfe

Leistungen der Eingliederungshilfe richten sich an Menschen mit Behinderungen, *„um ihre Selbstbestimmung und ihre volle, wirksame und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu fördern, Benachteiligungen zu vermeiden oder ihnen entgegenzuwirken“* §1(1) SGB IX. Als Menschen mit Behinderung gilt, wer nach §2(1) SGB IX eine körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigung hat, die die Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger

⁴⁵ Vgl. Siebel (1995) / Badura und Gross (1976) und Gross (2013).

⁴⁶ Vgl. Siebel (1995) / Badura und Gross (1976) und Gross (2013).

als sechs Monate behindert. Eine Beeinträchtigung liegt dann vor, wenn der Gesundheitszustand vom Lebensalter typischen Zustand abweicht. §2(1) SGB IX.

Die rechtliche Stellung von Menschen mit Behinderung hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert und ist weiterhin im Wandel begriffen. Auslöser ist das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderung im Jahr 2008.⁴⁷ Mit der Ratifizierung und der Umsetzung der Behindertenrechtskonvention in die deutsche Gesetzgebung soll die Verwirklichung einer inklusiven Gesellschaft ermöglicht werden. Ziel ist ein selbstbestimmtes Leben des Menschen mit Behinderung *"im Sinne eines am individuellen Bedarf orientierten, modernen Teilhaberechts."*⁴⁸

Die Aufgabe der Eingliederungshilfe, drohende Behinderung zu vermindern und Behinderung zu mildern,⁴⁹ führt zu mehr Selbstbestimmung und freierer Lebensgestaltung von Menschen mit Behinderung. Weitere Hilfestellung auf dem Weg zu einem selbstbestimmten Leben für Menschen mit Behinderung bildet das Bundesteilhabegesetz⁵⁰, des Nationalen Aktionsplans 2.0⁵¹ und des Bundesgleichstellungsgesetzes⁵². Dies hat in den letzten Jahren massive Auswirkungen auf die Wohnformen von Menschen mit Behinderung. Und so haben sich die Wohnformen in den letzten Jahren stark gewandelt - von größeren Heimen hin zu kleineren, dezentralen Wohneinheiten.⁵³ Im Jahr 2014 lebten 193.770 Menschen in stationären Einrichtungen der Eingliederungshilfe.⁵⁴ Mit Blick auf diese Entwicklungen der Individualisierung und Dezentralisierung von Dienstleistungen sind diakonische Träger gefordert, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Diakonische Unternehmen der stationären Eingliederungshilfe machen eine gewaltige Entwicklung durch, die auch vor Fragen der Unternehmenskultur nicht Halt macht. Das Bild einer inklusiven Gesellschaft verändert die Art der Dienstleistung und gibt Menschen mit Behinderung größere Möglichkeiten zur Selbstbestimmung.

⁴⁷ Vereinte Nationen (03.05.2008): Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen" (Convention on the Rights of Persons with Disabilities — CRPD).

⁴⁸ Eurich, Johannes (2018): Diakonische Kultur aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzern. S.245 In: Thorsten Moos, Beate Hofmann, Jürgen Gohde, Hanns-Stephan Haas, Klaus D. Hildemann, Heinz Schmidt und Christoph Sigrist (Hg.): Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis. Unter Mitarbeit von Joachim L. Beck, Matthias Benad, Veronika Drews-Galle, Johannes Eurich, Norbert Friedrich, Hendrik Höver et al. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer (Diakonie, Band 16), S. 245–256.

⁴⁹ Vgl. §4 SGB IX

⁵⁰ Tritt seit 2017 stufenweise in Kraft.

⁵¹ Verabschiedung 28.6.2016.

⁵² Neufassung 24.04.2015.

⁵³ Giller-Risse, Martina (2016): Eingliederungshilfe. Individuelle Dienstleistungen organisieren und finanzieren. In: *Sozialwirtschaft* 26 (02), S. 19–23.

⁵⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016)

Diese Entwicklung lädt ein, auch über den inklusiven und exklusiven Charakter des Diakonischen in den Unternehmen nachzudenken.⁵⁵

1.1. Stationäre Altenhilfe

Die Bevölkerung in Deutschland ist eine zunehmend alternde Bevölkerung.⁵⁶ Der demografische Wandel ist eine der zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen. Die Gruppe der Menschen über 65 wird deutlich gegenüber der Gesamtbevölkerung weiter ansteigen und erhält somit zunehmend politisches und ökonomisches Gewicht. Dabei haben sich Bilder des Alterns in ihren ökonomischen, gesundheitlichen und sozialen Aspekten stark gewandelt. Auch wenn die Phase des Alterns durch die Zunahme von körperlichen, geistigen und psychischen Veränderungen und Einschränkungen gekennzeichnet ist, so hat sich die Zeit des Ruhestands in Kombination mit der steigenden Lebenserwartung zu einer teils Jahrzehnteandauernden Lebensphase entwickelt. Es sind neue Möglichkeiten für mehr Vitalität im Alter entstanden.⁵⁷ Zukunftsforscher sprechen bereits von der Silver Society als einem neuen Megatrend für die Zukunft.⁵⁸ Diese gesellschaftlichen Veränderungen werden große Auswirkung auf Geschäftsmodelle und Anzahl von Adressat*innen in der Altenhilfe haben.

Im Jahr 2018 lebten 779.933 Menschen⁵⁹ in einer der rund 13.600 Einrichtungen⁶⁰ der stationären Altenhilfe. Insgesamt bezogen in Deutschland im Jahr 2018 3.301.999 Menschen⁶¹ Leistungen aus der Pflegeversicherung. Ein Großteil der erbrachten Leistungen sind ambulant und finden in Form von ambulanter Pflege und tagesfördernden Angeboten statt. Die Bewohnerinnen und Bewohner der stationären Altenhilfe wurden am häufigsten in die Pflegegrade⁶² 2 (23,9%), 3 (31%) und 4 (28,7%)

⁵⁵ Backes, Gertrud; Clemens, Wolfgang (2008): Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung. 3., überarb. Aufl. Weinheim: Juventa-Verl. (Grundlagentexte Soziologie).

⁵⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html. Stand 15.01.2020.

⁵⁷ Vgl. Backes, Gertrud und Clemens, Wolfgang (2008).

⁵⁸ Zukunftsinstitut (2019): <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-silver-society/>. Stand 15.01.2020.

⁵⁹ Bundesministerium für Gesundheit (2018): Zahlen und Fakten zur Pflegeversicherung. Online verfügbar unter https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/Statistiken/Pflegeversicherung/Zahlen_und_Fakten/Zahlen_und_Fakten.pdf. Letzter Abruf 30.10.2019.

⁶⁰ Statistisches Bundesamt (2017b): Pflegestatistik 2015. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung Deutschlandergebnisse. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Pflege/PflegeDeutschlandergebnisse5224001159004.pdf?__blob=publicationFile. Letzter Abruf 30.10.2019.

⁶¹ Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (2018).

⁶² 2017 wurde die Zuweisung der Leistungen aus der Pflegeversicherung nach SGB XI verändert. Mit der Umstellung von Pflegestufen zu Pflegegraden, finden die psychischen, geistigen und sozialen Umstände der Betroffenen stärker Berücksichtigung. Diese Entwicklung ist, neben der zunehmenden lebensweltlichen Betrachtung, vor allem durch die Zunahme an demenziellen Erkrankungen entstanden (Verein für Soziales Leben). Sie drückt aber auch den Trend einer zunehmenden Individualisierung sozialer Hilfeleistungen aus (Eurich 2018, S. 245).

eingruppiert.⁶³ Daher ist davon auszugehen, dass die Bewohnerinnen und Bewohner der stationären Einrichtungen der Altenhilfe erheblich oder stark in ihrem Alltag beeinträchtigt sind. Dies kann körperliche, geistige oder seelische Ursachen haben die Einschränkungen können höchst unterschiedlich sein. Die Module zur Erhebung von Pflegegraden vermitteln einen Eindruck der möglichen Einschränkungen: Mobilität, Kognitive und Kommunikative Fähigkeit, Verhaltensweisen und Psychische Problemlagen, Selbstversorgung, Bewältigung und selbstständiger Umgang mit krankheits- oder therapiebedingten Anforderungen sowie Belastungen und die Gestaltung des Alltagslebens.⁶⁴

1.2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Betrachtet man die Gruppe der Pflegebedürftigen in der stationären Altenhilfe und Menschen mit Behinderung in der Eingliederungshilfe als Zielgruppe, so lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen, die an dieser Stelle benannt werden sollen.

1) Menschen mit Behinderung und alte / hochaltrige Menschen haben verschiedenste Einschränkungen und Hilfebedarfe, die sich hinsichtlich der Beeinträchtigung von Mobilität, der Selbstständigkeit, der Selbstversorgung und der Gestaltung des Alltagslebens, der kognitiven Fähigkeiten stark ähneln können. So zeichnen sich beide Gruppen durch eine hohe Diversität und Differenzierung der Beeinträchtigungen und Hilfebedarfe aus.⁶⁵

2) In beiden Bereichen sind stationäre und teilstationäre Wohnformen etablierte soziale Dienstleistungen. In der Altenhilfe lebten 2018 779.933 Menschen im stationären Wohnformen.⁶⁶ In der stationären Eingliederungshilfe sind es im Jahr 2014 193.770 Menschen.⁶⁷ Während Bewohnerinnen und Bewohner der Eingliederungshilfe häufiger den größten Teil ihres Lebens durch soziale Dienstleistungen unterstützt werden, geschieht dies in der Altenhilfe erst durch den Alterungsprozess. Der altersbedingte Verlust von Selbstständigkeit und der Wechsel in eine professionelle Wohnform ist ein zentrales Thema in der Altenhilfe. Menschen mit Behinderung in der Eingliederungshilfe machen häufig bereits sehr viel früher Erfahrungen mit einem Leben in

⁶³ Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (2018).

⁶⁴ Verein für Soziales Leben: Pflegegrade. Online verfügbar unter <http://www.pflege-grad.org/>. letzter Abruf 30.10.2019.

⁶⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt 2017a / Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Zweiter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen TEILHABE – BEEINTRÄCHTIGUNG. Berlin.

⁶⁶ Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (2018)

⁶⁷ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016)

professionellen Kontexten. Dies könnte Unterschiede in der Wahrnehmung von Sozialleistungen mit sich bringen.

3) Die Altersstruktur in Einrichtungen der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe unterscheiden sich: Während Menschen in der Eingliederungshilfe im Durchschnitt 30 – 40 Jahre alt sind, so richten sich die Angebote der stationären Altenhilfe an Menschen über 65 Jahre.⁶⁸ Dieser Altersunterschied hat Auswirkungen auf die Lebenserfahrungen der Menschen mit stationären Wohnformen, aber auch auf ihre Haltungen zu Selbstbestimmung und Unterstützung. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass sich die Interessenlagen der verschiedenen Altersgruppen unterscheiden. Die Gemeinsamkeiten von Menschen mit Behinderung und alten Menschen lassen sich vor allem im Bereich des stationären Wohnens und im Bereich der Beeinträchtigung feststellen. Für eine Befragung zur Unternehmenskultur sind insbesondere die kommunikativen Barrieren von Bedeutung. In Folge der bisherigen Überlegungen werden diese Aspekte folgend näher beschrieben.

1.3. Das Wohnen als sensibler Ort von sozialen Dienstleistungen

Das Wohnen ist ein sensibler Bereich des privaten Raumes, der Rückzugsmöglichkeit und der Autonomie.⁶⁹ Im Wohnen zeigt sich die Individualität und die Lebenswelt von Menschen unmittelbar. Dies betrifft insbesondere Wohnformen, die nicht allein selbstbestimmt, sondern durch professionelle Hilfeleistungen beeinflusst werden. Diese Gestaltung durch professionelle Hilfe ist eine Besonderheit, die mit dem Begriff des Heims beschrieben wird.⁷⁰ Ein Heim wird als eine kollektive Lebensform in Institutionen von Förder-, Pflege und Schutzbedürftigen definiert.⁷¹ Auf Grund der starken Veränderung von stationären und teilstationären Angeboten der Eingliederungs- und Altenhilfe wird in dieser Studie der Begriff Heim durch den Begriff „professionell geprägte Wohnform“ ersetzt. Der Begriff der „professionell geprägten Wohnform“ beschreibt sowohl die Lebenssituation des Individuums zwischen dem privaten Lebensraum und professionellen sozialen Dienstleistungen. Dabei wird in dieser Studie ein Ort als professionell geprägte Wohnform definiert, wenn folgende Bereiche des alltäglichen Lebens Raum und zum Teil professionelle Unterstützung finden: Schlaf, Nahrungsaufnahme, Freizeitgestaltung, Körperpflege und Hygiene.

⁶⁸ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016) S.261f; Bundesministerium für Gesundheit (2018) Statistisches Bundesamt (2015)

⁶⁹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016) S. 248.

⁷⁰ Klie, Thomas (2017): Heimrecht. In: Ralf Mulot und Sabine Schmitt (Hg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. 8., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 406–407. Oder auch Heimgesetz. HeimG. Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/heimg/inhalts_bersicht.html.

⁷¹ Klie, Thomas (2017) S.406.

Das Wohnen stellt sowohl in stationärer als auch ambulanter Form immer einen Eingriff in die Lebensgestaltung des Menschen dar. Dieser Eingriff kann als erleichternd, befreiend, einengend oder bevormundend empfunden werden.⁷² Der Umzug in eine professionell geprägte Wohnform ist in jedem Fall ein Eingriff in die Lebensgestaltung. Vor diesem Hintergrund ist die Perspektive auf die Bewohner*innen und deren Bewahrung, Erhalt und Förderung von Eigenständigkeit und die Achtung des Bewohner*innenwillens zentral. Damit einhergehend ist die Analyse von Machtstrukturen insbesondere für den sensiblen Bereich des Wohnens sinnvoll.⁷³

Egon Guba und Yvonne Lincoln⁷⁴ haben zur Analyse von Machtstrukturen im Forschungsfeld folgendes Konzept einer Stakeholderanalyse entwickelt: In diesem unterscheiden sie die Akteure in folgende Gruppen: 1. die professionell Tätigen, 2. die Nutzer/innen, 3. die Opfer. Neben den professionell Tätigen und den Nutzer/innen betonen sie die Rolle der Opfer in Form eines Negativ-Nutzers als eine Person oder Gruppe, die negative Konsequenzen aus dem Verhältnis der Beteiligten zu befürchten hat. Sie fordern dazu auf, die Rolle des Negativ-Nutzers in Forschungsvorhaben ernst zu nehmen und ihn zu schützen.⁷⁵ In Bezug auf Forschungsfragen in professionell geprägten Wohnformen zeigt sich folgendes Bild:

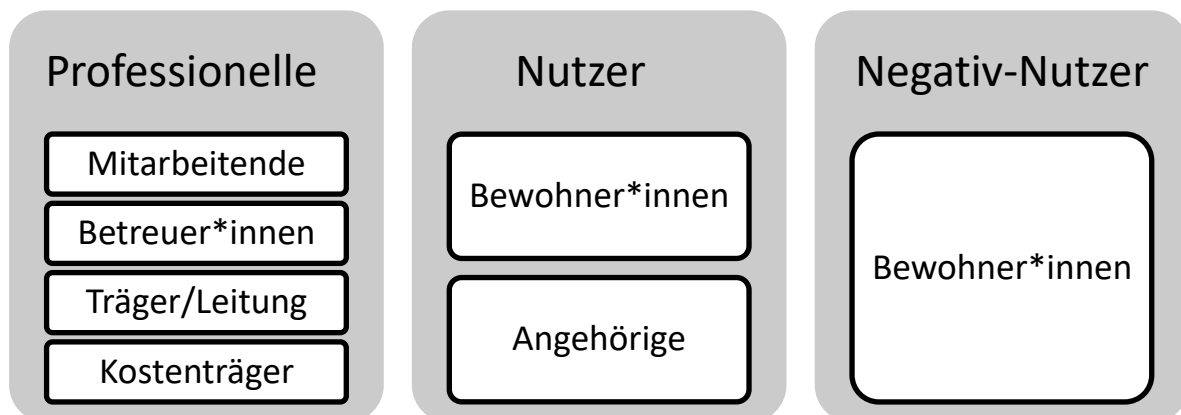


Abbildung 1 Stakeholder-Analyse nach Guba und Lincoln

Die Bewohnerinnen und Bewohner stehen im Zentrum der Forschungsfrage, ihre/seine Perspektive auf die Unternehmenskultur soll näher erforscht werden. Nach Egon Guba und Yvonne Lincoln⁷⁶ lässt sich die Rolle des Bewohners, der Bewohnerin wie folgt beschreiben: Zunächst ist der Bewohner / die Bewohnerin in einem Kontext mit verschiedenen professionell Tätigen eingebunden: Den engsten und

⁷² Vgl. Backes, Gertrud; Clemens, Wolfgang (2008)

⁷³ Vgl. Heinzelmann, Martin (2004): Das Altenheim-immer noch eine" totale Institution"? Eine Untersuchung des Binnenlebens zweier Altenheime: Cuvillier Verlag. /Goffman, Erving (2017): Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates: Routledge.

⁷⁴ Guba, Egon G.; Lincoln, Yvonna S. (1989): Fourth generation evaluation: Sage.

⁷⁵ Ebd. S.40f

⁷⁶ Ebd.

alltäglichen Kontakt haben Bewohner*innen mit den Mitarbeitenden, diese sind prägend für die Bewältigung des Alltags und die Teilhabemöglichkeiten. Der Träger in Vertretung durch die Führungskräfte schafft den strukturellen Rahmen für diese Tätigkeit in Form von räumlichen Gegebenheiten, Personalplanung und -beschaffung. Zwischen Träger und Bewohner besteht ein Betreuungsvertrag. Sie sind rechtlich aneinandergelassen. Bewohnerinnen, Bewohner und Kostenträger begegnen sich insbesondere im Kontext von Kostenübernahmen, im Rahmen von Hilfeplangesprächen und Begutachtungen. Die Bewohner und Bewohnerinnen sind Nutzerinnen und Nutzer von Sozialen Leistungen. Davon profitieren auch ihre Familien bzw. ihre Betreuer. Betreuer im Sinne eines gesetzlichen Betreuers, nach §164 BGB, können sowohl professionell als auch durch Angehörige organisiert werden. Ihre Entscheidungen haben großen Einfluss auf die Bewohnerinnen und Bewohner. Die Nutzung der Sozialen Leistungen hat für den Bewohner/die Bewohnerin jedoch auch negative Konsequenzen. Als Negativ-Nutzer hat sie/er mit Einmischungen in ihre/seine Privatsphäre und dem Verlust von Autonomie zu tun. Manche Nutzer und Nutzerinnen haben starke Einschränkung durch den Wechsel ihres sozialen Umfeldes. Auf Grund ihrer Beeinträchtigungen sind sie abhängig von allen anderen Beteiligten. Diese Analyse verdeutlicht die Verflechtungen der Personengruppen sowie die Abhängigkeiten und Erfahrungsräume. Diese Analyse des Forschungsfeldes schafft einen Orientierungsrahmen für die Wahl der Methodik.

1.4. Kommunikation als ständige Herausforderung

Störungen und Probleme in der Verständigung sind alltägliche Herausforderungen in der zwischenmenschlichen Kommunikation.⁷⁷ Als eine Konsequenz aus dieser Feststellung lässt sich die folgende Aussage von Petra Gromann betrachten: *„Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Antwortzuverlässigkeit von Menschen mit Behinderungen sich in nichts von derjenigen von Menschen ohne Behinderungen unterscheidet“*.⁷⁸ Zugleich gehört es zur Analyse der Befragtengruppe, die möglichen Herausforderungen in der Kommunikation zu benennen und zu reflektieren. Hinsichtlich der Gruppe der Befragten in der Alten- und Eingliederungshilfe sind u.a. folgende Kommunikationsbarrieren möglich und im Forschungsprozess und der Wahl des Forschungsdesigns zu berücksichtigen: Nichtverstehen von Sprache durch Probleme beim Hören oder im Verständnis, Probleme mit der Erinnerung, Verschiebungen in der zeitlichen Wahrnehmung, Vermischung von Gegebenheiten. Auf Grund dieser besonderen Kommunikationsbarrieren, auf Grund von Alter

⁷⁷ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2018): Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 55. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

⁷⁸ Gromann, Petra (2002): Funktion und Möglichkeiten des Befragens von Nutzerinnen und Nutzern in. Greving. In: *Qualitätssicherung in der Behindertenhilfe, München*. S.164.

und/oder Krankheit und/oder Behinderung wird die Gruppe der Befragten auch als Menschen mit Kommunikationsbarrieren bezeichnet.

2. Forschungsfrage

Die Kultur eines Unternehmens wird, wie eingangs gezeigt, als agiles, aber konstantes Gebilde beschrieben, welches durch alle Akteure geprägt wird. Im diakonischen Kontext wird die Kultur durch bestimmte christlich geprägte Werte und Rituale ergänzt. Wir gehen davon aus, dass die Unternehmenskultur eine große Wirkung auf die Bewohner und Bewohnerinnen hat, da sie sich dieser kaum entziehen können. Zugleich halten wir einen Einfluss der Bewohnerinnen und der Bewohner auf die Kultur, u.a. durch ihre Rolle als Co-Produzenten⁷⁹, für sehr wahrscheinlich.

Im Fokus dieser Befragung steht nicht nur die Zufriedenheit der Bewohner mit der Einrichtung und ihren Leistungen. Dies wäre im Rahmen von Kundenbefragungen zu klären. Das Ziel dieses Projektes ist es, Manifestationen der Unternehmenskultur aus der Perspektive der Bewohnerinnen und Bewohnern zu identifizieren. Dies bedeutet zu erfassen, was das Leben der Bewohnerinnen und Bewohner in der Einrichtung als Teil der Kultur des Unternehmens ausmacht. Dies kann sich in den Beteiligungsformen, dem Umgang mit Autonomie oder auch in den Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Gruppen zeigen.⁸⁰ Dabei stehen folgende Fragen im Fokus:

- 1) Welche Merkmale der Unternehmenskultur nehmen die Bewohnerinnen und Bewohner wahr? Was ist typisch für die Einrichtung?
- 2) Welche dieser Merkmale werden von den Bewohnerinnen und Bewohnern als diakonisch wahrgenommen?
- 3) Wie bewerten die Bewohnerinnen und Bewohner die erhobenen Merkmale?

Diese Forschungsfragen lehnen sich an die Forschungsfragen des Forschungsprojekts „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ an. Dies ermöglicht verschiedene Perspektiven auf die Kultur einer Einrichtung. Dabei ist in Anlehnung an Edgar Schein⁸¹ davon auszugehen, dass nur einzelne Manifestationen von Kultur erhoben werden können. Die Befragungen verschiedener Personen und Personenkreise verdeutlichen das Bild einer Kultur in ihren Manifestationen und Facetten.

⁷⁹ Vgl. vorherige Kapitel

⁸⁰ Vgl. Kasper, Helmuth und Mühlenbacher, Jürgen (2002) Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. In: Personalmanagement. Führung. Organisation. (2002) Kaspar, Helmuth/ Mayerhofer, Wolfgang, Linde Verlag, Wien, S.122.

⁸¹ Schein, Edgar H. (1984): Organisational Culture and Leadership. San Francisco, Washington, London 1984.

2.1. Herausforderungen und Konsequenzen

Die Befragung von Bewohnerinnen und Bewohnern in teilstationären und stationären Wohnformen umfasst einige Herausforderungen, die sich zum einen an der Gruppe der Befragten und zum anderen hinsichtlich des Forschungsgegenstandes beschreiben lassen:

- 1) Die Gruppe der Befragten ist in einer verletzlichen Situation, da die Befragung in ihrem Wohnbereich stattfindet. Dieser sensible Bereich des Wohnens ist nicht nur durch die befragten Personen, sondern auch durch die Mitwohnenden und durch professionelle Fachkräfte und Strukturen gekennzeichnet. Es gilt demnach, in der Befragung sensibel mit den Befragten und den Machtstrukturen in ihrem Umfeld umzugehen.⁸²
- 2) Menschen leben in teil- und stationären Wohnformen, weil sie auf Grund einer körperlichen und/oder geistigen Beeinträchtigung Unterstützung benötigen. Diese Beeinträchtigungen können in ihrer körperlichen und/oder geistigen Ausprägung höchst unterschiedlich sein. Die Gruppe der Befragten ist demnach durch eine hohe körperliche und geistige Diversität geprägt. Dies hat Auswirkungen auf die Wahl des Erhebungssettings und der Erhebungsmethoden, sie müssen den Beeinträchtigungen der Befragten Rechnung tragen.
- 3) Eine weitere Herausforderung liegt im Forschungsgegenstand der Untersuchung, der Unternehmenskultur in diakonischen Unternehmen. Unternehmenskultur wird insgesamt als vielschichtig, mehrdimensional, teils sichtbar und teils unsichtbar beschrieben.⁸³ Dies erschwert die Erhebung, denn sie kann von Einzelpersonen ausschließlich in Form von einzelnen Facetten wahrgenommen werden. Unternehmenskultur muss daher immer wieder neu gedeutet und erlernt werden – die Beschreibung einer Kultur entsteht neben den Handlungen der Akteure, auch durch die Deutung ihrer Teilhabenden. Vor diesem Hintergrund ist die Frage der Deutungs- und Sprach-, und Handlungsfähigkeit für die Erhebung der Kultur zentral. Hinsichtlich der Gruppe der Befragten stellt dies eine Herausforderung dar.⁸⁴
- 4) Eine weitere Herausforderung liegt in der Vielfalt des Begriffs des „Diakonischen“. Dies zeigt sich u.a. vor dem Hintergrund der Diskussionen um die wirtschaftliche Ausrichtung und um die konfessionelle Bindung der Mitarbeitenden. Die diakonische Kultur wird dabei häufig aus dem Empfinden eines Rationalisierungsunbehagens heraus definiert, das in Veränderungen des Sozialmarktes und gesellschaftlichen Prozessen der Säkularisierung, Pluralisierung und

⁸² Siehe Kapitel 4.4.

⁸³ Vgl. Schein, Edgar H. (1984): *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco, Washington, London und Schein, Edgar H. (2010): *Organisationskultur. The Edgar Schein survival guide*, Bergisch Gladbach, EHP – Verlag

⁸⁴ Vgl. Kapitel 4.5.

Individualisierung seine Ursache findet. In diesem Kontext wird versucht, das „Diakonische“ in der jeweiligen Kultur zu erkunden und (wieder-) zu entdecken. Diese Debatte ist stark durch normative Vorstellungen von diakonischer Kultur geprägt.⁸⁵

Hinsichtlich der oben beschriebenen Herausforderungen sollte das Projekt in der Wahl der Methodik, der Fallauswahl und der Erhebung der Daten folgende Kriterien einhalten:

- In Rücksichtnahme auf die Privatsphäre der Bewohnerinnen und Bewohner müssen die Machtasymmetrien in Wohnformen der Sozialhilfe berücksichtigt werden. Die Erhebung der Daten muss in sogenannten „safe spaces“ stattfinden.⁸⁶
- Die verschiedenen Kommunikationsfähigkeiten der Bewohnerinnen und Bewohner müssen in der Erhebung berücksichtigt werden.
- In der Wahl der Methodik sowie in der Erhebung sollte die Deutungshoheit über die Kulturmerkmale durch die Befragten gewährleistet werden. Die Autonomie der Befragten sollte gewährleistet sein.
- Das Projekt sollte die Strukturen der Teilhabe (z.B. Wohnerrat) in den Einrichtungen bedenken und berücksichtigen.
- Dem Begriff des „Diakonischen“ muss offen begegnet werden und aus der Perspektive der Bewohnerinnen und Bewohner erkundet werden.

⁸⁵ Vg. Moos, Thorsten (2018).

⁸⁶ Vgl. Dworschak, Wolfgang (2004): Lebensqualität von Menschen mit geistiger Behinderung. In: *Theoretische Analyse, empirische Erfassung und grundlegende Aspekte qualitativer Netzwerkanalyse*. Bad Heilbrunn. Und Barr, Owen; McConkey, Roy; McConaghie, Jane (2003): Views of people with learning difficulties about current and future accommodation. The use of focus groups to promote discussion. In: *Disability & Society* 18 (5), S. 577–597.

3. Forschungsdesign

3.1. Methodische Zugänge qualitativer Forschung

Die Erforschung der Bewohner*innenperspektive auf Unternehmenskultur findet als Teilprojekt des Forschungsprojekts Studie „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ statt. Daher orientiert sich das Forschungsvorgehen, neben der Orientierung an dem Forschungsobjekt und den Befragten, stark an dem Forschungsvorgehen des Gesamtprojekts. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ wurden bisher Mitarbeitende und Führungskräfte in diakonischen Einrichtungen der stationären Alten- und Eingliederungshilfe befragt. Die Erhebung der Daten fand in einem mehrstufigen Verfahren mit Hilfe von qualitativen Leitfadeninterviews sowie einer quantitativen Befragung mit Hilfe von Fragebögen statt.

Um die Perspektive der Bewohnerinnen und Bewohner zu erforschen, ist auf Grundlage der bisherigen Ausführungen eine hohe Subjektnähe im Forschungsvorgehen notwendig. Auch der Forschungsgegenstand der Kultur erfordert auf Grund seiner hohen Mehrdimensionalität neben einer großen Offenheit auch eine große Subjektnähe. Vor dem Hintergrund, dass den Autorinnen keine Studie zur Betrachtung von Kultur aus der Perspektive von Bewohnerinnen und Bewohnern bekannt ist, sollte ein exploratives Vorgehen gewählt werden. Aus den oben genannten Gründen (hohe Nähe zu den Befragten, hohe Nähe zum Forschungsobjekt und exploratives Forschungsvorgehen) wurde ein qualitatives Vorgehen favorisiert.

Qualitative Forschungsvorhaben zeichnen sich durch eine hohe Subjektnähe und eine Offenheit zum Untersuchungsgegenstand aus. Häufig finden die Untersuchungen im alltäglichen Umfeld statt.⁸⁷ Zentral ist der induktive Umgang mit den erhobenen Daten. Ein induktives Vorgehen hat zum Ziel, aus einzelnen, wissenschaftlich erhobenen und reflektierten Erkenntnissen ein Bild zu schaffen. Robert Bogdan und Sari Biklen beschreiben diesen Vorgang wie folgt: „*You are not putting together a puzzle, whose picture you already know. You are constructing a picture which takes shape as you collect and examine the parts.*“⁸⁸

Wesentlicher Teil von qualitativer Forschung ist ein Vorgehen in einer sogenannten hermeneutischen Spirale. Ein solches Vorgehen wird als eine schrittweise Annäherung und Einkreisung des

⁸⁷ Mayring, Philipp (2008): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz (Beltz Studium) S.9.

⁸⁸ Bogdan, Robert; Biklen, Sari Knopp (1992): Qualitative research for education. S.92.

Forschungsgegenstandes beschrieben.⁸⁹ Ein solches mehrschrittiges Vorgehen dient der Validität⁹⁰ der Studie. Die Validität einer Studie kann durch verschiedene Fragetechniken und Methoden der Erhebung, durch den Einsatz verschiedener Personen in der Erhebung und Auswertung, durch einen Abgleich mit Theorien oder der Verwendung verschiedener Datenquellen geschehen.⁹¹ Eine weitere Möglichkeit ist, die Ergebnisse in der Kommunikation mit den Befragten zu validieren. Diese kommunikative Validierung ermöglicht einen Abgleich des Verständnisses und von Interpretationen von Forschenden und Befragten.⁹² Es entsteht ein Dialogkonsens über die erhobenen Rekonstruktionen des Forschungsgegenstands.⁹³

3.2. Aufbau des Forschungsdesigns

In der qualitativen Forschung gibt es eine Vielzahl von Methoden, die entweder auf Beobachtung oder Sprache basieren. In der Forschung mit Menschen mit Kommunikationsbarrieren werden sowohl die Methoden der teilnehmenden Beobachtung⁹⁴ als auch des Interviews⁹⁵ verwendet. Mit Blick auf die zuvor aufgestellten Kriterien und die aufgeworfenen Forschungsfragen, welche die Methodik letztendlich bestimmen, werden im Anschluss nur Methoden ins Auge gefasst, die eine hohe Subjektnähe aufweisen und die die Deutungshoheit über die Unternehmenskultur bei den Bewohnerinnen und Bewohnern zulassen. Daher dessen wurden Interviews als Erhebungsmethode favorisiert. In der Forschung mit Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen finden verschiedenste Formen des Interviews Anwendung.⁹⁶ So wurde festgestellt, dass in der Durchführung von Fokusgruppeninterviews Menschen mit verschiedenen Kommunikationsbarrieren einander

⁸⁹ Vgl. Mayring, Phillip (2008) S.30.

⁹⁰ Dabei sind sowohl die interne als auch die externe Validität relevant. Die interne Validität lässt sich mit der Glaubwürdigkeit der erhobenen Daten gleichsetzen. Die externe Validierung beschäftigt sich mit der Übertragbarkeit und der Verallgemeinerung der Ergebnisse Flick, Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung, 1987.

⁹¹ Vgl. Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz. oder Flick, Uwe (2011): Triangulation. In: Empirische Forschung und Soziale Arbeit: Springer, S. 323f.

⁹² Vgl. Lechler, Peter (1982): Kommunikative Validierung. In: *Verbale Daten*, S. 243–258. / Nerdinger, Friedemann W.; Spieß, Erika (1992): Kommunikative Validierung und Datenfeedback in der Werteforschung.

⁹³ Vgl. Flick, Uwe (1987): Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung: dgvt-Verl. (14).

⁹⁴ Vgl. Flieger, Petra (2003): Partizipative Forschungsmethoden und ihre konkrete Umsetzung. In: *Disability Studies in Deutschland-Behinderung neu denken*, S. 200–204./ Rechenberg, Karl-Herrmann; Hinkl, Petra; König, Joachim; Maiwald, Markus (2010): Subjektnähe Erfassung von Arbeits- und Lebenszufriedenheit bei Menschen mit Behinderung (S.A.L.Z.). In: *Zeitschrift für Heilpädagogik* (11), S. 413–423.

⁹⁵ Vgl. Barr, Owen; McConkey, Roy; McConaghie, Jane (2003): Views of people with learning difficulties about current and future accommodation. The use of focus groups to promote discussion. In: *Disability & Society* 18 (5), S. 577–597. / Dworschak, Wolfgang (2004): Lebensqualität von Menschen mit geistiger Behinderung. In: *Theoretische Analyse, empirische Erfassung und grundlegende Aspekte qualitativer Netzwerkanalyse. Bad Heilbrunn.* / Porter, Jill; Parsons, Sarah; Robertson, Christopher (2006): Time for review. Supporting the work of an advisory group. In: *Journal of Research in Special Educational Needs* 6 (1), S. 11–16.

⁹⁶ Vgl. Barr, Owen/ McConkey, Roy/ McCanaghie, Jane (2003), Porter, Jill/ Parson, Sarah/ Robertson, Christopher (2006), Bergold, Jarg; Thomas, Stefan (2012): Participatory research methods. A methodological approach in motion. In: *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, S. 191–222.

unterstützen können. In Fokusgruppen entwickelt sich durch die Gruppe eine eigene Dynamik zu der Themenstellung. Unter der Bedingung eines „safe space“ kann ein „peer support“ entstehen, die Barrieren beseitigt. Um an einem Fokusgruppeninterview teilnehmen zu können, sollten die Personen 30-45 min aufmerksam sein können. Hilfreich ist zum allgemeinen Verständnis eine Übersicht oder eine schriftliche Erklärung zu dem Forschungsobjekt.⁹⁷ In der Literatur finden sich Erfahrungen mit narrativen Interviews von Menschen mit kommunikativer Beeinträchtigung⁹⁸ sowie mit geschlossenen Interviews.⁹⁹ Einzelinterviews bieten die Möglichkeit eines Face-to-Face Gesprächs, in dem der Interviewte frei antworten kann. Die Wahl der Erhebungsmethoden orientierte sich neben dem Forschungsgegenstand Kultur und der Fragestellung vor allem an der Gruppe der Bewohner*innen, sowie an methodischen Erfahrungen in der Befragung von Menschen mit Behinderung¹⁰⁰ und Methoden zur Validierung¹⁰¹ von Forschungsergebnissen. Aufgrund des Forschungsgegenstandes der Unternehmenskultur wurde eine Methodik gewählt, in der die Deutungshoheit über die Unternehmenskultur möglichst bei den teilnehmenden Bewohner*innen liegt. Daher wurden als Datenerhebungsmethoden ein leitfadengestütztes Fokusgruppeninterview und leitfadengestütztes problemzentriertes Einzelinterview gewählt. Zusätzlich haben wir uns für ein mehrstufiges Verfahren entschieden, um eine Validierung und Bewertung der erhobenen Daten durchführen zu können. Daraus ergab sich ein mehrstufiges Forschungsdesign, welches im Folgenden näher vorgestellt wird.

⁹⁷ Vgl. Barr, Owen/ McConkey, Roy/ McCanaghie, Jane (2003), S.577.

⁹⁸ Vgl. Porter, Jill; Parsons, Sarah; Robertson, Christopher (2006): Time for review. Supporting the work of an advisory group. In: *Journal of Research in Special Educational Needs* 6 (1), S. 11.

⁹⁹ Rechenberg, Karl-Herrmann; Hinkl, Petra; König, Joachim; Maiwald, Markus (2010): Subjektnehe Erfassung von Arbeits- und Lebenszufriedenheit bei Menschen mit Behinderung (S.A.L.Z.). In: *Zeitschrift für Heilpädagogik* (11), S. 413f.

¹⁰⁰ Vgl. Barr, Owen; McConkey, Roy; McConaghie, Jane (2003): Views of people with learning difficulties about current and future accommodation. The use of focus groups to promote discussion. In: *Disability & Society* 18 (5), S. 577–597. /Bergold, Jarg; Thomas, Stefan (2012): Participatory research methods. A methodological approach in motion. In: *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, S. 191–222. /Dworschak, Wolfgang (2004): Lebensqualität von Menschen mit geistiger Behinderung. In: *Theoretische Analyse, empirische Erfassung und grundlegende Aspekte qualitativer Netzwerkanalyse*. Bad Heilbrunn /Flieger, Petra (2003): Partizipative Forschungsmethoden und ihre konkrete Umsetzung. In: *Disability Studies in Deutschland-Behinderung neu denken*, S. 200–204. /Heinzelmann, Martin (2004): *Das Altenheim-immer noch eine" totale Institution"?* Eine Untersuchung des Binnenlebens zweier Altenheime: Cuvillier Verlag. /Janz, Frauke (2010): *Empirische Forschung im Kontext geistiger Behinderung*.

¹⁰¹ Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2016): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim / Basel: Beltz. S.148f/ Nerdinger, Friedemann W.; Spieß, Erika (1992): *Kommunikative Validierung und Datenfeedback in der Werteforschung*.

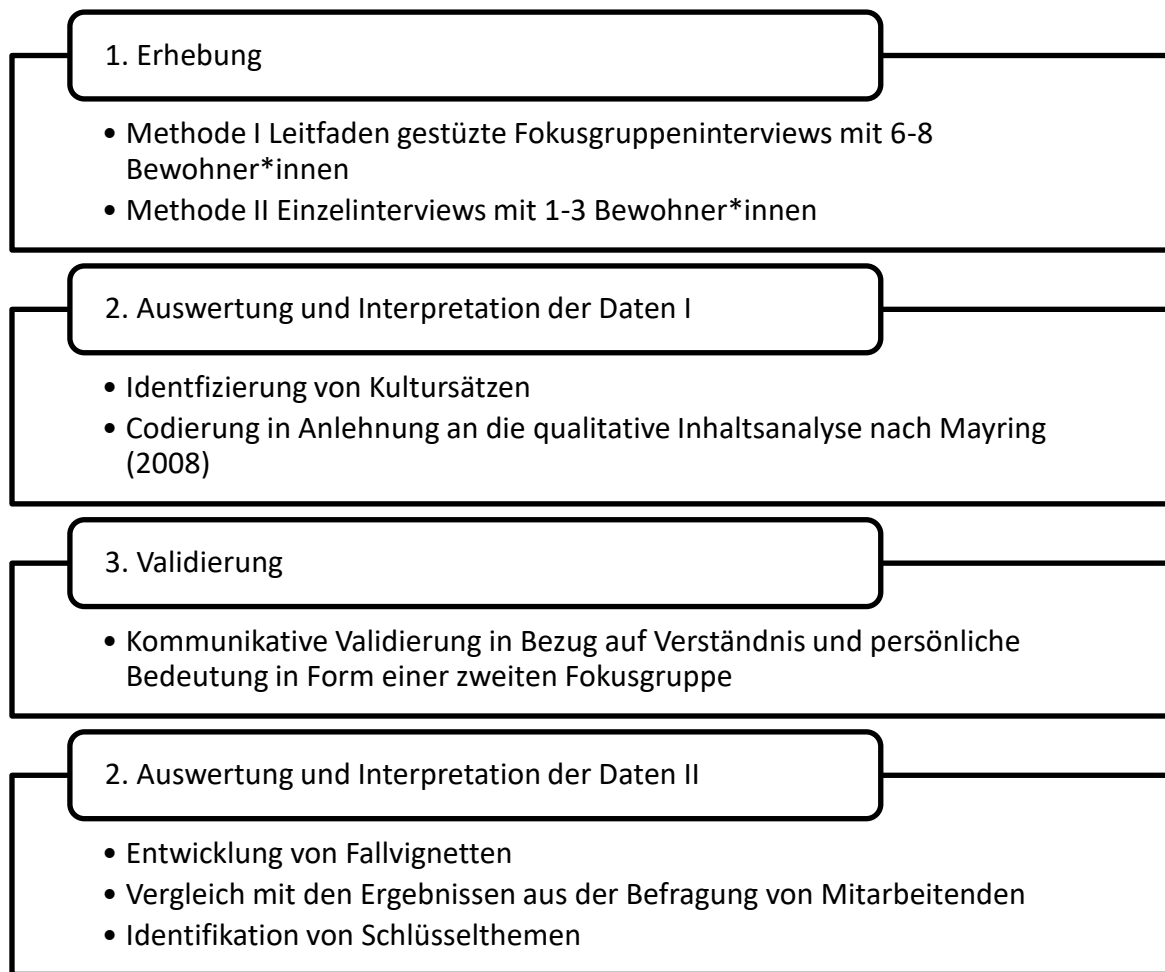


Abbildung 2 methodisches Vorgehen

3.2.1. Erhebung der Daten

3.2.1.1. Leitfadengestütztes Fokusgruppeninterview (F1)

Mit Blick auf den komplexen Forschungsgegenstand Unternehmenskultur und auf die Vergleichbarkeit mit der Befragung der Mitarbeitenden sowie etwaige Unsicherheiten der teilnehmenden Bewohner*innen wurde die Methode des leitfadengestützten Fokusgruppeninterviews gewählt.¹⁰² Dies ermöglicht eine hohe Offenheit seitens der Gruppe der Bewohner*innen und bindet die

¹⁰²In der qualitativen Forschung gibt es eine Vielzahl von Methoden, die entweder auf Beobachtung oder Sprache basieren. In der Forschung mit Menschen mit Kommunikationsbarrieren werden sowohl die Methoden der teilnehmenden Beobachtung (Flieger 2003; Rechenberg et al. 2010) als auch der Interviews (Barr et al. 2003; Porter et al. 2006; Rechenberg et al. 2010) verwendet. In der Forschung mit Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen findet verschiedenste Formen des Interviews Anwendung (Barr et al. 2003; Dworschak 2004b; Porter et al. 2006; Bergold und Thomas 2012; Janz 2010).

Interviewer*innen in ihrem Vorgehen eng an den Forschungsgegenstand.¹⁰³ Zusätzlich ermöglicht diese Methode den sogenannten „peer support“ der Teilnehmenden; sie können sich gegenseitig unterstützen und ergänzen.¹⁰⁴

Mit Blick auf die Aufmerksamkeitsspanne und die Belastbarkeit der Gruppe der Befragten wurde ein Zeitraum von maximal 60 Minuten für das Fokusgruppeninterview geplant. Nach den Erfahrungen des Pretests wurde eine Interviewdauer von ca. 45 Minuten angestrebt. Auch die Anzahl der Fragen sollte mit maximal acht Fragen möglichst zur Fokussierung der befragten Bewohner*innen beitragen. Die Fragen wurden neben ihrer Zuordnung zu den Forschungsfragen in Anlehnung an den Leitfaden des Forschungsprojektes „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ entwickelt. So entstanden vier Themenkomplexe im Leitfaden:

- Erste Eindrücke, Abläufe und Highlights
- Gestaltung von Situationen / Begleitung durch die Einrichtung
- Wahrnehmung von diakonischen Merkmalen
- Bewertung einrichtungstypischer Elemente

Um den Bewohner*innen eine Orientierung im Verlauf des Interviews zu geben, wurde nach einer kurzen Einführung der Beginn eines jeden Themenkomplexes durch ein andersfarbiges Fähnchen¹⁰⁵ angezeigt. Somit konnten die Befragten einschätzen, wie lange das Interview andauert und in welchem Fragekomplex sie sich befanden. Eine Gruppengröße von 6-8 Bewohner*innen wurde angestrebt.

3.2.1.2. Problemzentrierte Einzelinterviews

Als zweite Datenerhebungsmethode wurden zusätzlich leitfadengestützte Einzelinterviews geführt; sie ermöglichten eine Vertiefung der Inhalte und schafften in Abgrenzung zum Fokusgruppeninterview einen sicheren Rahmen. Zudem ergab sich durch die Einzelinterviews die Möglichkeit, bettlägerige Bewohner*innen zu befragen. Grundlage bildete auch hier der oben beschriebene Leitfaden mit seinen Themenfeldern.

¹⁰³Vgl. Mayring, Philipp (2008): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz (Beltz Studium). S.66.

¹⁰⁴Barr, Owen; McConkey, Roy; McConaghie, Jane (2003): Views of people with learning difficulties about current and future accommodation. The use of focus groups to promote discussion. In: Disability & Society 18 (5), S. 577–597.

¹⁰⁵ Die farbigen Fähnchen dienten den befragten Personen zur zeitlichen Orientierung. Diese Struktur wurde vor Beginn des Interviews durch die Interviewerinnen eingeführt. Details finden sich im Leitfaden (Anhang).

3.2.2. Auswertung 1

Das gesammelte Interviewmaterial der Gruppeninterviews sowie der Einzelinterviews wurde nach ihrer Erhebung von einer externen Person transkribiert. In diesem Zusammenhang fand eine Anonymisierung von Namen und Orten statt. Die Einrichtungen, Personen und Orte bekamen demnach einen Code zugewiesen, der Anonymität sichert und eine wissenschaftliche Auswertung ermöglicht. Im Anschluss wurden die Transkripte durch eine der Forschenden Korrektur gehört und gegebenenfalls überarbeitet.

Es folgt eine Codierung der Texte mit Hilfe von MAXQDA. Kernelement der Codierung war in Orientierung an der Hauptuntersuchung die Identifikation von Kultursätzen. Sie bilden das Grundgerüst der Auswertung und Analyse der Daten. Ein Kultursatz wurde wie folgt definiert:

Der Code Kultursatz wurde dann vergeben, wenn ein Coding

- 1) sowohl eine Beschreibung als auch eine Bewertung enthält und
- 2) eine "Regel" der Einrichtung in der Einrichtung beschreibt oder
- 3) einen Faktor benennt, der sich wiederkehrend in der Einrichtung auswirkt.

Beispiel 1

P: Also das ist immer sehr großartig. Sie machen sich alle wirklich die größte Mühe. Bringen viel auf die Beine. Und ich habe eigentlich noch nie eine Panne dabei erlebt. Ist halt immer nach der Jahreszeit ausgerichtet, nach dem Anlass eben. Also ich kann nur sagen, die Feste hier sind super! (FK1-2:2)

Beschreibung: Ausrichtung nach Jahreszeit und Anlass, nie eine Panne.

Bewertung: sehr großartig, die Feste hier sind super!

Regel: In der Einrichtung werden regelmäßig Feste veranstaltet.

Beispiel 2

P: Ich erkenne aber auch sehr gerne die großen Bemühungen an. Und es ist nicht einfach! (..) Und wir haben hier auch sehr sehr viel sehr stark Demenzkranke. Ich denke, überdimensional viele. Und das muss natürlich auch alles, die müssen manchmal vier fünf-mal am Tag neu angezogen werden, weil sie auch einen Flair hinter sich herziehen. Die können ja nichts dazu, ne? (FK1-3:2)

Beschreibung: Wir haben hier auch. Demenzkranke. Und ..., die müssen manchmal vier, fünf-mal am Tag neu angezogen werden.

Bewertung: ... erkenne ... die großen Bemühungen an, Ich denke, überdimensional viele.

Faktor: Menschen mit Demenz und Menschen ohne Demenz in einer Einrichtung: Das wird hier sehr ernst genommen. Also manche Verabschiedungen sind wirklich ganz großartig. (Thema Aussegnung)

Die Kultursätze wurden von den beiden Forschenden unabhängig voneinander identifiziert und paraphrasiert. Die Paraphrase wurde als ein weiterer Schritt zur Entwicklung eines Codes verwendet.¹⁰⁶ Um eine hohe Nähe zu den vorliegenden Interviews im Codesystem zu verankern, wurde versucht möglichst in Form von In-Vivo Codes¹⁰⁷ zu codieren.¹⁰⁸ Dieses Verfahren wurde für das erste Gruppeninterview, wie für die Einzelinterviews angewandt. Zum Schutz der Befragten wurden jedoch ausschließlich die Codes des Fokusgruppengesprächs (F1) als Grundlage für das zweite Treffen verwendet. So wurden im nächsten Schritt, die Codes des Fokusgruppeninterviews nach Häufigkeit sortiert und stellten somit die Grundlage für die kommunikative Validierung im Rahmen des zweiten Gruppeninterviews dar.

3.2.3. Validierung im Rahmen einer Fokusgruppe (F2)

Im Rahmen einer zweiten Fokusgruppe wurden die auf Basis der Auswertung 1 identifizierten Codes und die damit verbunden Themen validiert. Dazu wurden die Codes zunächst von den Interviewerinnen vorgestellt und dann hinsichtlich des Verständnisses überprüft.¹⁰⁹ Außerdem ergaben sich Möglichkeiten zur Ergänzung oder zur Klärung von Verständnisfragen seitens der Interviewer*innen. In einem weiteren Schritt bekamen die befragten Bewohner*innen die Möglichkeit, die persönliche Bedeutung der Codes zu bewerten. Dazu hatten die Bewohner*innen ein Blatt Papier, auf dem sie die Cluster entsprechend der persönlichen Bedeutung anhand der Pole „wichtig“ und „unwichtig“ zuordnen konnten.

3.2.4. Auswertung 2

Die folgenden Auswertungsschritte dienten zur Verdichtung der Ergebnisse und zur Identifikation von Unterschieden, Gemeinsamkeiten und Schlüsselthemen. Dabei wurden folgende Schritte unternommen: Im Rahmen des Auswertungsverfahrens wurde die Perspektive der Bewohner*innen auf ihre Einrichtung in Form von Fallvignetten exemplarisch skizziert. Dabei ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die Beschreibung eine Momentaufnahme der Kultur der Einrichtung aus

¹⁰⁶ Vgl. Mayring, Philipp (2008): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz (Beltz Studium) S.9.

¹⁰⁷ „Als In-vivo-Codes werden üblicherweise solche Codes bezeichnet, deren Name direkt aus dem Ursprungsmaterial übernommen wurde, meist handelt es sich um Begriffe, welche von den Befragten selbst genannt wurden“ aus Rädiker, Stefan und Kuckartz, Udo (2019) Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 75.

¹⁰⁸ So entstand ein Codesystem mit insgesamt 128 Codes, davon 85 In-Vivo-Codes. 43 Codes wurden von den Forscherinnen benannt und bezeichnet vor allem Codegruppen.

¹⁰⁹ Vgl. Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2016) S. 145.

Bewohner*innenperspektive widerspiegelt. Die Fallvignetten stellen eine Verdichtung der Ergebnisse der jeweiligen Einrichtung dar. Ziel war es gemäß der Forschungsfragen Merkmale der Einrichtungskultur aus der Perspektive der Bewohner*innen zu identifizieren und zu beleuchten. So entstanden Fallvignetten einer jeden Einrichtung, die auf den Ergebnissen der Fokusgruppen und der Einzelinterviews und auch auf einem Vergleich mit der Erhebung der Mitarbeitenden basieren. Eine Fallvignette wurde nachfolgendem Schema aufgebaut: Zunächst werden die Ergebnisse aus Fokusgruppe 1 und den Einzelinterviews verdichtet dargestellt. Dabei werden diakonisch empfundene Elemente gesondert dargestellt. Im nächsten Schritt wurden die Ergebnisse der kommunikativen Validierung dargestellt, diese wurde in zwei Schritten durchgeführt, zuerst im Hinblick auf das richtige Verständnis des Gesagten und dann hinsichtlich der Bedeutung des Themas für die Bewohner*innen persönlich auf einer Skala von wichtig bis zu unwichtig. Im Anschluss wurde ein Vergleich mit der Mitarbeitendenperspektive vorgenommen. Die so entstandenen Fallvignetten zeigen eine einrichtungsspezifische und individuelle und teils persönliche Momentaufnahme von Kulturmerkmalen und Themen. Um sowohl die teilnehmenden Bewohner*innen als auch die beteiligten Einrichtungen zu schützen, wird von einer Veröffentlichung der Fallvignetten abgesehen. Sie sind jedoch ein entscheidender Schritt und Grundlage für den nachfolgenden Auswertungsschritt. In einem letzten Schritt werden Schlüsselthemen von Unternehmenskultur aus Bewohner*innenperspektive auf Basis der bisherigen Auswertungen identifiziert. Dem wird ein Vergleich der Ergebnisse aus der Eingliederungs- und Altenhilfe, sowie der Regionen (Ost/West/Süd) vorangestellt.

3.3. Limitationen auf Grund von Methodik und Fallauswahl

Aufgrund der gewählten Methodik und des Designs lassen sich bisher folgende Limitationen aufzeigen:

- An der Studie können nur Menschen teilnehmen, die in der Lage sind zu sprechen und eigene Wahrnehmungen zu formulieren. Für Bewohner*innen, die sprachlich stärker eingeschränkt sind, ist eine Teilnahme nicht möglich.
- Durch die Erhebung in Form von Fokusgruppen ist nicht auszuschließen, dass die Gruppendynamik der befragten Personen Antworten und Themen unterdrückt bzw. besonders fördert. Die Möglichkeit von Einzelinterviews wird dies nur bedingt ausgleichen können.
- An der Studie nehmen nur eine geringe Anzahl von Einrichtungen und somit von Bewohner*innen teil; eine Verallgemeinerung der Ergebnisse ist daher nur begrenzt möglich.

- Die Studie ermöglicht keinen Vergleich zwischen diakonischen und nicht-diakonischen Einrichtungen.
- Auf Grund der gewählten Methodik ist eine Erhebung von Merkmalen von Unternehmenskultur nur im Bereich der Rituale, Artefakte und Haltungen möglich.

4. Fallauswahl

Die Erhebung findet als Komplementärstudie zum Forschungsprojekt „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ in der Alten- und Eingliederungshilfe statt. Für diese Untersuchungen wurden Einrichtung ausgewählt, die bereits Teil des Gesamtforschungsprojekts sind. Daher wurden die bisher an dem Projekt beteiligten 33 Einrichtungen um ihre Teilnahme an der Komplementärstudie zur Erforschung der Bewohner*innenperspektive angefragt. In Anlehnung an das Gesamtprojekt wurde die regionale Einteilung der Einrichtungen in Ost, West und Süd übernommen.

Die an dem Projekt „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“ beteiligten Einrichtung wurden angeschrieben und eine weitere Teilnahme an der Komplementärstudie angeboten. Nach der Auswahl der Einrichtungen erhielten die Einrichtungen ein Anschreiben, eine Information und eine Einverständniserklärung für die möglichen Befragten. Die Interviews konnten nur stattfinden, wenn die Einverständniserklärungen unterschrieben vorlagen. Die Erklärung mussten von dem Befragten, der Befragten ggf. dem gesetzlichen Betreuer, der gesetzlichen Betreuerin und den Forscherinnen unterzeichnet werden. Mit der Unterschrift erklärten die Beteiligten die freiwillige Teilnahme, sowie die Erlaubnis zur wissenschaftlichen Verwendung der Daten. Die Forscherinnen erklärten den Schutz der Daten, sowie ihre Pseudonymisierung und Anonymisierung in Veröffentlichungen. Zudem wurden die Einrichtungsleitungen aufgefordert den Bewohnerrat über die Studie zu informieren.

Die Erhebung sollte im Alltag der Bewohnerinnen und Bewohner stattfinden. Dabei brauchte es einen Begegnungsort, an dem eine gemeinsame Kultur gelebt und gestaltet wurde. Ausgehend davon, empfahlen sich tagesstrukturierende Maßnahme der Einrichtungen oder regelmäßige Gruppen. Als Ort der Begegnung von Bewohner*innen und Mitarbeitenden spiegelte sich in ihnen alltägliche Rituale, Umgangsformen und Gruppenprozesse wider. Gleichzeitig war es wichtig, Räume zu schaffen, in denen auch kritische Äußerungen möglich waren. Um diesen Punkt zu stärken, wurden zusätzlich Einzelinterviews durchgeführt. Zur kommunikativen Validierung der Daten wurde ein zweites Treffen mit einer Diskussionsrunde durchgeführt. Im Rahmen des Forschungsprozesses fand ein Pretest zur Überprüfung des gewählten Designs und des Fragebogens statt.

5. Die Studie

5.1. Zeitlicher Verlauf

Die Studie entstand ab Sommer 2018 und endete mit der Fertigstellung des Abschlussberichts im Januar 2020. Der Erhebungszeitraum begann im Dezember 2018 und endete im Juni 2019. Parallel zu dem Erhebungszeitraum wurden die Daten ausgewertet und wiederum im Rahmen von Fokusgruppen validiert.

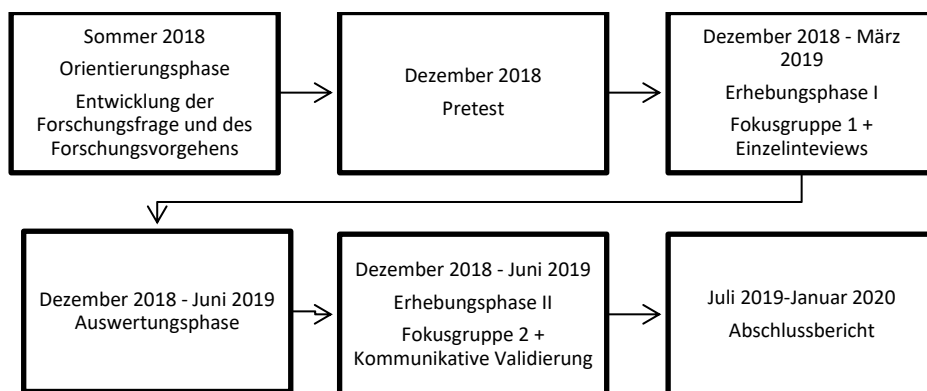


Abbildung 3 zeitlicher Verlauf

5.2. Beschreibung des Samples und der Stichprobe

5.2.1. Einrichtungen

Im Rahmen der Teilstudie wurden acht Einrichtungen aus unterschiedlichen Regionen in West-, Süd- und Ostdeutschland untersucht, davon waren drei Einrichtungen aus dem Arbeitsfeld der stationären Eingliederungshilfe und fünf Einrichtungen aus dem Arbeitsfeld der stationären Altenhilfe. Im Rahmen der Teilstudie fanden zunächst je ein Pretest in einer Einrichtung der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe statt, bevor die Hauptuntersuchung in weiteren sechs Einrichtungen stattfinden konnte. Die Verteilung der Einrichtungen auf die Regionen stellte sich wie folgt dar:

Region	Ost	West	Süd
Stationäre Altenhilfe	1	2 (inkl. 1 Pretest)	2
Stationäre Eingliederungshilfe	1	1	1 (inkl. 1 Pretest)

Abbildung 4 Fallauswahl - Einrichtungen

5.2.2. Bewohner*innen

An der Befragung nahmen 49 Bewohner*innen im Rahmen der Fokusgruppe 1 (F1) teil, mit 14 von ihnen wurde zusätzlich ein Einzelinterview geführt. Zwei Bewohner*innen gaben ausschließlich ein Einzelinterview; dabei handelte es sich um Personen, die auf Grund ihres Gesundheitszustands nicht in der Lage waren, an einem 45minütigen Fokusgruppengespräch in einem Gruppenraum teilzunehmen. Insgesamt nahmen mehr Frauen als Männer an der Befragung teil. Das Verhältnis von Frauen und Männern liegt bei knapp 2:1. Da mehr Einrichtungen aus dem Arbeitsfeld der stationären Altenhilfe an dem Projekt teilnahmen, ist die Bewohner*innenzahl in der stationären Eingliederungshilfe im Vergleich zur stationären Altenhilfe niedriger.

	Teilnehmende	Weiblich	Männlich	Teilnehmende stationäre Eingliederhilfe	Teilnehmende stationäre Altenhilfe
Fokusgruppe (F1)	49	33	16	19	30
Einzelinterview (EI)	15	10	5	6	9
Fokusgruppe (F2)	42	29	13	16	26

Abbildung 5 Beschreibung der Stichprobe- Bewohner*innen

Zum Schutz der befragten Personen wurden keine weiteren Daten erhoben. Im Rahmen der Vorstellungsrunde konnten die befragten Bewohner*innen freiwillige Angaben zum Alter und zur Religionszugehörigkeit machen; diese Möglichkeit wurde nur selten genutzt. Die Dauer der Fokusgruppeninterviews (F1) betrug minimal 32,31 Minuten bis maximal 51,51 Minuten. Durchschnittlich liegt die Gesprächsdauer bei 42,48 Minuten. In jeder Einrichtung fanden in der Regel zwei Einzelinterviews statt. In einer Einrichtung erklärten sich drei Bewohner*innen, in einer Einrichtung kein*e Bewohner*in zu einem Gespräch bereit. Auf Basis der bereits beschriebenen Teilnahme stellt sich folgende Datenlage dar.

Einrichtung	1	2	3	4	5	6	7	8	Gesamt
Fokusgruppe 1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Einzelinterview (Anzahl)	3	2	2	2	-	2	2	2	15
Fokusgruppe 2	1	1	1	1	1	1	1	1	8

Abbildung 6 Datenlage

6. Ergebnisse

6.1. Ergebnisse aus der ersten Fokusgruppe und Einzelinterviews

Insgesamt wurden im Rahmen der Auswertung 482 Kultursätze identifiziert. Die Kultursätze wurden zum größten Teil aus den Interviews der ersten Fokusgruppe erhoben. Etwa ein Drittel der Kultursätze stammen aus Einzelinterviews. Die Anzahl der Kultursätze je Einrichtung unterscheiden sich. Es wurden zwischen 85 und 37 Kultursätze je Einrichtung identifiziert. Folgende Darstellung verdeutlicht die Anzahl der Kultursätze je Einrichtung.

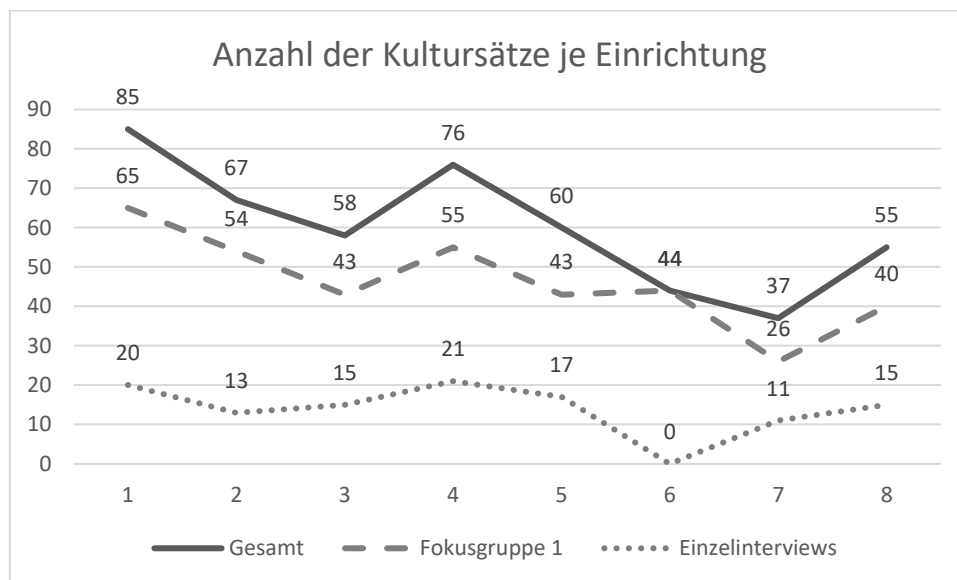


Abbildung 7 Anzahl der Kultursätze je Einrichtung

Auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden insgesamt 116 Codes vergeben. In diesem Vorgehen konnte ein Kultursatz auch durch mehrere Codes gekennzeichnet werden. Die Codes wurden zu einem Codesystem zusammengefasst. Insgesamt wurden neun Codegruppen identifiziert. Diese Codegruppen beschreiben Themenfelder, die in der Betrachtung von Unternehmenskultur aus der Perspektive der befragten Bewohner*innen eine Bedeutung haben. Folgende Themenfelder wurden auf Basis der Daten identifiziert:

Angebote (193)
Strukturen und Leitung (149)
Mitarbeiter*innen (117)
Selbstverständnis und Beziehungen zu Mitbewohner*innen (61)
Gebäude und die räumliche Ausstattung (51)
Weg in die Einrichtung (51)
Abschiedskultur/Umgang mit Sterbenden (27)
Angehörige (14)
einrichtungsspezifische Themen (6)

Abbildung 8 Themenfelder/Codegruppen sortiert nach (Anzahl der Kultursätze)

Es folgt eine vertiefende Vorstellung der Codegruppen.

6.1.1. Angebote

193 der 480 identifizierten Kultursätze wurden innerhalb der Codegruppe der Angebote identifiziert. Als Angebot wurden verschiedenste tagesstrukturierende Maßnahmen erfasst. Dieses Feld stellt sich höchst ausdifferenziert dar; die Art der Angebote und die Dichte der Angebote ist höchst unterschiedlich, wie die folgende Darstellung verdeutlicht. Es fällt auf, dass Feste im Jahreskreis und geistliche Angebote eine Bedeutung in vielen Einrichtungen haben. Desweiteren stellt die folgende Tabelle die Diversität der Angebote dar.

	Dokumente	Prozent
Feste im Jahreskreis	12	60,00
geistliche Angebote	12	60,00
Therapien*	5	25,00
Ausflüge*	5	25,00
noch Aufgaben zu erfüllen*	4	20,00

Reisen*	4	20,00
Arbeit	3	15,00
Cafe/Kiosk*	3	15,00
Gesellschaftsspiele/Rätsel	3	15,00
Tanznachmittag*	3	15,00
aktiv für andere (Bewohner)	3	15,00
Angebote andere Träger	3	15,00
Gesprächskreis*	2	10,00
Kreativgruppe*	2	10,00
spazieren gegangen*	2	10,00
Fernsehn*/Übertragung	2	10,00
kochen wir*	2	10,00
da ist nichts los*	2	10,00
Kurzzeitpflege*	1	5,00
Zeitungsshow*	1	5,00
Stammtisch*	1	5,00
Konzerte und Martinee	1	5,00
DOKUMENTE mit Code(s)	20	100,00
DOKUMENTE ohne Code(s)	3	-

Abbildung 9 Codegruppe Angebote Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent

Insgesamt werden die Angebote durch die Bewohner*innen gerne wahrgenommen. In der Vielfalt der Angebote wird jedoch deutlich, dass sich diese hinsichtlich der Aktivität der Bewohner*innen und des Gemeinschaftsbezugs unterscheiden. In der Planung und Ausgestaltung von Angeboten sind die Bewohner*innen der stationären Altenhilfe nur in Einrichtungen 1 und 6 involviert. Beispielsweise musiziert in Einrichtung 6 ein Mitarbeiter regelmäßig mit einem Bewohner. In Einrichtung 1 wird der Bewohnerrat regelmäßig zur Angebotsstruktur befragt und in die Planungen einbezogen. Für die befragten Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe finden diese Planungen in den einzelnen Einrichtungen durch Absprachen in der Wohngruppe statt.

Die Bewohner*innen schildern vor allem Angebote innerhalb der jeweiligen Einrichtung. Vereinzelt besuchen sie auch Angebote von anderen Anbietern, dabei handelt es sich vor allem um Angebote von Religionsgemeinschaften, z.B. die Einkehrtage eines Klosters oder der Besuch von Gottesdiensten. Die befragten Personen der stationären Eingliederungshilfe werden durch Fahrdienste in ihrer Freizeitgestaltung unterstützt. Bewohner*innen der stationären Altenhilfe war die Teilnahme an solchen Angeboten nur durch die eigene Mobilität oder mit Unterstützung Dritter möglich.

Eine besondere Rolle nehmen, insbesondere in Einrichtungen der Eingliederungshilfe, Reisen und Ausflüge für die Bewohner*innen ein. Im Gegensatz dazu berichten die befragten Bewohner*innen der stationären Altenhilfe nur in einer Einrichtung von Reisen; in zwei Einrichtungen wird von Ausflügen berichtet. Diese Reisen und Ausflüge nehmen jedoch häufig eine wichtige Rolle für die Befragten ein und werden als besonderes Highlight, auch in der Beziehung zu den Mitarbeitenden und Mitbewohner*innen erlebt. Im Folgenden schildert eine befragte Person Reiseerfahrungen mit Menschen mit Demenz:

P: Es ist ein anders (...) gewesen als ein Urlaub mit uns normalen Gedanken, aber diese Freundlichkeit, dieses Danken mit den Augen, ihren Ausdruck, was sie uns sagen konnten, so das war für mich, für dich auch, das war, das war schon, es war einfach faszinierend. Es war für mich zu, P3 das war für dich auch es war einfach faszinierend, es war hart, es war anders, aber es war sehr schön. Das möchte ich nie wieder missen. (FK1-1 :239)

In einer Einrichtung kritisieren die Bewohner die hohen Kosten und geringen Plätze in Reisen und Ausflügen. Sie sind darüber verärgert, insbesondere weil sich die Einrichtung durch diese Angebote in der hauseigenen Zeitung besonders heraushebt.

Angebote und ihre Struktur sind insbesondere für die Bewohner*innen in den befragten stationären Altenhilfeeinrichtungen von zentraler Bedeutung. Wie oder ob Angebote stattfinden, nimmt Einfluss auf das Wohlbefinden und das Selbstwertgefühl der Bewohner*innen. In ihnen manifestieren sich nicht nur Ressourcen, sondern auch Menschenbilder und Bilder von Lebensphasen. Tendenziell werden die Bewohner*innen der Altenhilfe in Planung und Ausgestaltung der Angebote kaum einbezogen. In drei der fünf befragten Altenhilfe-Einrichtungen wünschten sich die Bewohner*innen mehr Angebote. Dieser Aspekt hängt eng mit den Ressourcen einer Einrichtung zusammen.

6.1.2.Strukturen und Leitung

Mit 149 Kultursätzen stellt die Codegruppe Strukturen und Leitung die zweitgrößte Codegruppe dar. In dieser Codegruppe wurden Codes erfasst, die Personalausstattung, Abläufe, Regeln und Leitungshandeln beschreiben. Folgende Darstellung stellt die Subcodes ausdifferenziert dar:

	Dokumente	Prozent (Gültig)
Umgang mit Glaube/Religion	11	55
unsere Leitung*	11	55
Information untereinander*	8	40
Tagesablauf*	7	35
Rund um den Tisch (Essen)	6	30
Wir dürfen machen, was wir wollen* (Freiwilligkeit)	6	30
Wechsel im Personal*	6	30
Was nicht so gut läuft*	4	20
viele Pflegebedürftige*	3	15
Wertschätzung d. Bewohner	3	15
Mitbestimmung	3	15
Rausgehen/Begleitung	3	15
Das man sich so schön hinstellt*	1	5
Regeln unterwerfen*	1	5
genug Schwestern*	1	5
DOKUMENTE mit Code(s)	20	100
DOKUMENTE ohne Code(s)	3	-

Abbildung 10 Codegruppe Strukturen und Leitung Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent

Der Code Umgang mit Glauben lässt sich in zwei Subcodes unterteilen. Diese umfassen die Themen Glauben leben* und Konfessions- und Kirchenzugehörigkeit. Die Bewohner*innen können in den befragten diakonischen Einrichtungen ihre Religion ohne Zwänge ausleben. Dies stellt für einzelne Bewohner*innen einen eigenen Wert dar.

P: Ja, das man mehr auch seinen Glauben leben kann.

Das ist mir schon sehr wichtig. (FK1-2:306)

Dies steht erstaunlicher Weise im Gegensatz zu den Erfahrungen von zwei befragten Personen; sie wurden in nicht kirchlich gebunden Einrichtungen am Beten behindert. Bewohner*innen, die keiner Religionsgemeinschaft oder einer anderen Konfession zugehörig sind, schildern den Umgang mit Religion als freiwillig und nehmen keine Unterschiede in der Versorgung wahr.

P: Da wird auch kein Unterschied gemacht, obwohl es ja ein evangelisches Haus ist, aber es wird niemand gefragt, bist du katholisch oder bist du was weiß ich was. (FK1-2:2)

P: Das wird also gemacht, ja. Und wer an der Andacht teilnehmen will, der geht und wer nicht will, der geht nicht. Ich bin nicht in der Kirche, ich gehe also nicht aber das wird akzeptiert. (FK1-3:2)

Unter den befragten Bewohner*innen befanden sich zwei Personen, die der landeskirchlichen Gemeinschaft und der neuapostolischen Kirche zugehörig sind. Diese Personengruppe wurde die Teilnahme an Gottesdiensten durch Fahrdienste der jeweiligen Gemeinde ermöglicht. Es erfolgte keine Unterstützung durch die Einrichtung. Unter der Gruppe der befragten Bewohner*innen fand sich niemand, der einer anderen Religion zugehörig ist. Daher lassen sich keine Aussagen zum Umgang mit anderen Religionen treffen. Die Bewohner*innen erleben diakonische Einrichtungen als Orte des religiösen Lebens, in denen Religionsfreiheit gelebt wird; sie fühlen sich nicht bevormundet oder übergangen.

In einigen Einrichtungen wird die Einrichtungsleitung thematisiert. Dies geschieht immer dann, wenn die leitende Person regelmäßig und mit besonderem Engagement bei Anlässen wie Festen, Gottesdiensten oder Trauerfeiern sichtbar wird, oder direkt für die Bewohner*innen ansprechbar ist.

P2: Und jetzt auch eine Neujahrs- auf Silvester ist eine. Heiligabend war es auch und das ist dann im Festsaal, nennt er sich. Und wir haben unter unserer Leitung eine, ich möchte es mal sagen, Stimmungskanone. (FK1-6:144)

P3: Jeden Donnerstagnachmittag ist offenes //Zimmer// (..) wo jeder kommen kann. (..) Einmal im Monat gibt die Heimleitung den Nachmittag, (..) wo man auch kommen kann.

I: //Mhm.// Und was machen Sie da dann so? An dem Nachmittag?

P3: Er tut Ziehharmonika spielen und singen. Oder manchmal

P2: Klavier. (FK1-5:179-181)

Die Bewohner*innen der Einrichtungen in der stationären Altenhilfe thematisierten personelle Engpässe und wechselndes Personal. Diese Wechsel führen an vielen Stellen zu Unruhe in der Einrichtung; dies hängt mit einem häufig unglücklich verlaufenden Informationsfluss zusammen. Stockt der Informationsfluss, hat dies Auswirkungen auf die Pflege und Versorgung, aber auch auf das Sicherheitsgefühl der Bewohner*innen. Und so kommt es, dass die Bewohner*innen zwischen Stammpersonal und Zeitarbeitskräften unterscheiden.

P3: Und, was hier auch ganz im Argen ist, ist die Information untereinander.

Da ist zum Beispiel, ich sage das jetzt einfach mal so. Wenn die Fenster geputzt werden, müssen die Bewohner die Fensterbänke aufräumen. Das ist okay. Es wird aber nicht gesagt, dann kommt der ins Zimmer. Erschrickt man. Jetzt das letzte Mal waren sie im November da. Morgens am Frühstückstisch sagt jemand: " Gleich kommen die Fensterputzer." Ich sage: "Wieso?". "Hat die Schwester mir gesagt." Die Schwester war auch bei mir drin gewesen, hat es mir aber nicht gesagt. Wenn man dann in Ruhe die Blumen aus der Fensterbank nimmt, ist das eine andere Situation als nach dem Frühstück so rauf zu zittern. (Ela-6:17)

P1: Und wir haben ja oft jetzt gewechselte Schwestern gehabt, aber die waren alle immer egal nett, ne? Das kann man nicht sagen

P6: Das Stammpersonal, da kann man sich nicht drüber beklagen. (FK1-3:351-352)

6.1.3.Mitarbeitende

Die Codegruppe Mitarbeitende stellt sich mit 117 Kultursätzen als die drittgrößte Codegruppe dar. Innerhalb der Codegruppe nimmt die Haltung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle ein. Desweiteren nehmen christlich wahrgenommene Personen, Nachtschwestern und Personen, die als Seele der Einrichtung beschrieben werden eine wichtige Rolle ein.

	Dokumente	Prozent
Haltung der Mitarbeitenden	12	66,67
Zuständigkeit für das Christliche (Personen)	9	50
Nachtschwestern	5	27,78
Seele*der "eigenen Einrichtung"	5	27,78
Konflikte Bewohnern unter Mitarbeitenden	4	22,22
gute Leute*	3	16,67
verschiedene Mitarbeiter* (Herkunft)	3	16,67
ich habe keine Zeit*	2	11,11
junge Mitarbeitende	2	11,11
Stammpersonal*	2	11,11
Freiwilligen*	2	11,11

Pausen/Feierabend d. Mitarbeitenden*	1	5,56
DOKUMENTE mit Code(s)	18	100
DOKUMENTE ohne Code(s)	5	-

Abbildung 11 Codegruppe Mitarbeiter*innen Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent

Die Codegruppe zum Thema Mitarbeiter*innen umfasst 117 Codings und ist somit die dritte größte Codegruppe. Innerhalb dieser Gruppe finden sich zwei Themenschwerpunkte durch die Codes "Haltung der Mitarbeitenden" mit 46 Codings und dem Code "erkennbar religiöse Personen" mit 23 Codings.

Die Wertorientierung der Mitarbeitenden beschreiben die befragten mit den Codes: sich jederzeit wenden können[^], einfühlsam, die geben sich Mühe[^], der Hilfsbereitschaft[^], Geduld[^], Herzlich[^] und Höflichkeit[^]. Diese Aspekte wurden zumeist direkt von den befragten Bewohner*innen benannt. In allen Einrichtungen wurden Codings zu dieser Codegruppe gefunden. Daraus lässt sich schließen, dass die befragten Bewohner*innen in allen Einrichtungen eine positive und unterstützende Haltung von Mitarbeitenden erleben.

P: Und die letzten zwei Jahre war sie stationär. Hier auch im dritten Stock. Und da muss ich sagen, wurde viel getan, da muss man lassen. (.) Auch mit den Schwestern, denn zwei muss ich besonders loben. M1(..), die sich Zeit genommen hat und angehört hat, als ich geweint habe. Und mich getröstet hat, das war mei- (.) unvergesslich schön, ja. (FK1-2:223-225)

Die häufigste Nennung innerhalb dieser Codegruppe vereinen sich auf den Code "sich jederzeit wenden" mit 11 Codings. Insbesondere dieser Code zeigt, die Bewohner*innen wissen darum, dass sie grundsätzlich sich an die Mitarbeitenden wenden können. Sie fühlen sich aufgehoben.

Die Bewohner*innen beschreiben bestimmte Personen als religiös. Diese Personen werden durch ihre Funktion und / oder ihre Aufgaben oder ihr Handeln als religiös erkannt. Personen, die eine Funktion oder eine Aufgabe in diesem Zusammenhang erfüllen, bekommen zudem eine Zuständigkeit für das „Religiöse“ zugeschrieben. Diese Zuständigkeit zeigt sich aus Sicht der Bewohner*innen in Gottesdiensten, Andachten und Trauerfeiern.

Die am häufigsten benannte Personengruppe sind die Pfarrer*innen. Ihnen wird eine eindeutige Kompetenz für das Christliche zugeschrieben. Die befragten Bewohner*innen verankern dies an dem gottesdienstlichen Handeln der Pfarrer*innen, sowie in ihrer Rolle im Umgang mit Todesfällen. Dies sind die häufigsten und oftmals auch einzigen Berührungspunkte zwischen den Bewohner*innen und den Pfarrer*innen. In drei Einrichtungen schildern Bewohner*innen die Pfarrer*innen auch als Seelsorger*innen und berichten zum Teil von einer seelsorgerlicher Begleitung. Es fällt auf, dass die

Pfarrer*innen zumeist ausschließlich über die Funktion bezeichnet werden die Namen der Pfarrer*innen werden nur selten genannt. Das Anstellungsverhältnis der Pfarrer*innen (in der örtlichen Kirchengemeinde oder bei dem diakonischen Träger) wird von den Bewohner*innen zum Teil benannt.

In zwei Einrichtungen wird die Einrichtungsleitung durch ihr Mitwirken in den Gottesdiensten und bei Trauerfeiern als christlich prägend/erkennbar wahrgenommen. In diesen Fällen verbinden die befragten Personen sowohl eine fachliche als auch eine religiöse Kompetenz mit der Einrichtungsleitung. Das Engagement der Leitung in Gottesdiensten und Trauerfeiern zeigt für die Bewohner*innen die Bedeutung von christlichen Ritualen in der Einrichtung an.

In einer Einrichtung werden in der Einrichtung beschäftigte Diakone*innen als Zuständige für Andachten und Gottesdienste, Trauerfeiern und Aussegnungen benannt, diese sind zugleich mit weiteren Aufgaben in der Einrichtung betraut und fungieren somit als Ansprechpartner*innen für verschiedene Themen und nehmen eine wichtige Rolle ein. Dazu ein Beispiel:

P3: Ja, Aussegnung ist auch ein wichtiger Punkt. (...) Wir müssen da nicht hingehen aber wenn wir Beziehung hatten zu der Person zum Beispiel, wenn auf unserer Gruppe jemand stirbt, dann können wir zur Aussegnung hingehen, die meist M2 (Diakonin) macht, in der Regel. Aber es gibt auch schon mal jemand anders. Aber ich finde, dass (ist ein) ganz wichtiger Punkt ist, dass der Mensch hier im Haus verabschiedet wird. (FK1-1:67)

Desweiteren wurden im Rahmen eines zweiten Fokusgruppengeninterviews in einer Einrichtung bestimmte Mitarbeitende als besonders religiös erkannt. Diese Gruppe wird über ihre Handlungen und dann erst über ihre Aufgaben beschrieben. Bei dieser Bewohner*innengruppe beschreiben die Befragten eine hohe eigene Motivation, die sie nicht mit der Einrichtung in Verbindung setzen. Diese Gruppe von Mitarbeitenden zeigt sich verantwortlich für die Andachten der Einrichtung und leiten Tischgebete an. In einer anderen Einrichtung wiederum wird berichtet, dass in einem der Stockwerke neuerdings ein Tischgebet eingeführt wurde. Dies wird von Mitarbeitenden¹¹⁰ vorgelesen.

P: Und bei uns im dritten Stock ist seit einigen Wochen üblich, dass das Tischgebet gebetet wird und das finde ich auch gut. I: Mhm. Darf ich fragen, wie das eingeführt worden ist?

P: (...) Und dann hat es geheißen, ja äh ähm wie das denn ausschaut, ob da jemand denn Einwände dagegen hätte und dann hat sich keiner gemeldet und dann, jetzt gibt es das täglich. (...) Also äh diese äh Mitarbeitenden) lesen das vor. Und man sagt dann halt Amen.

¹¹⁰ Bei diesen Mitarbeitenden handelt es sich um Betreuungskräfte nach § 43b SGB XI.

Das ist schon gut.

(FK1-2:216)

Zum großen Teil unabhängig von diesen als religiös erkannten Personen schildern die Bewohner*innen in den meisten der untersuchten Einrichtungen enge Beziehungen zu namentlich erwähnten Mitarbeitenden. In einigen Einrichtungen werden bestimmte Mitarbeitende und auch die Leitungen als „Seele der Einrichtung“ beschrieben, weil sie als besonders hilfsbereit, lustig oder zugewandt wahrgenommen werden. Diese Mitarbeitenden werden zumeist jedoch nicht als besonders religiös erkannt.

P3: Sie kennen Sie bestimmt auch.

P2: Ich kann mich nicht erinnern

P3: Die ist sehr freundlich, wie sie jeden empfangen hat. Ein anderer Typ als Frau Y.

P3: Sie sind ein paar Monate länger da. Bei mir sinds drei Wochen, drei Jahre. (P3 bei uns auch) Und die Frau X war, ich glaub und ist dann weg. Die war... Sowieso wollte sie weg gehen. Und die muss viele Jahre da gewesen sein und die gute Seele des Hauses. (F1-2:67-71)

P1: Die guckt so um die Ecke und macht so (Lachen).

P2: Aber das gehört auch dazu, das Mitreißen, ne?

P5: "Ja, das ist die Seele der "eigenen Einrichtung", sage ich immer. (Lachen)

P4: Seele möchte ich jetzt nicht sagen, aber...

P5: Ja, doch (FK1-6:149-153)

Eine besondere Rolle für das Wohlbefinden und das Sicherheitsgefühl der Bewohner*innen in der stationären Altenhilfe ist die Versorgungssituation in der Nacht.

Ja, die Nachtschwester hat zum Beispiel gesagt, wenn ich richtig Sorgen hätte, da könnte ich sie auch ruhig auch gerne, aber im Moment habe ich mich abgedrängt und und jetzt geht es mir wieder besser. (FK1-4:127)

Es ist hier nachts, nachts ist hier die Nachtwache da, mit zwei Mann, ne? Und da, da fühlt man sich geborgen und beschützt, und das. Und das ist mir eigentlich - Ich hab eigentlich auch ganz gerne, dass ich weiß, wer ist drinnen, und so. (Elb-6:83)

6.1.4.Selbstverständnis und Verhältnis zu Mitbewohner*innen

Im Rahmen der Kulturerhebung wurde auch das Selbstverständnis und Verhältnis zu Mitbewohner*innen durch 61 Kultursätze thematisiert.

	Dokumente	Prozent
persönliche Haltung	8	34,78
Wohlfühlen -befinden äußern	8	34,78
Konflikte zwischen Bewohnern	5	21,74
Liebesbeziehungen zwischen Bewohnern	4	17,39
Mitbewohner/ganz tolle Gruppe*	3	13,04
wie eine Familie*	3	13,04
Sicherheit	3	13,04
Es ist kein Zuhause*	1	4,35
DOKUMENTE mit Code(s)	17	73,91
DOKUMENTE ohne Code(s)	6	26,09
ANALYSIERTE DOKUMENTE	23	100,00

Abbildung 12 Codegruppe Selbstverständnis und Verhältnis Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent

Die Codegruppe persönliche Haltung umfasst Kultursätze, die die persönliche Haltung des/der Bewohner*in mit der Situation in der Einrichtung verbindet, wie folgende Beispiele verdeutlichen.

P: Aber man muss sich ja auch selbst beteiligen, es wird so viel geboten hier, aber man meint immer, da ginge niemand hin. Es sind die Gleichen, die da sind. (F1-6:196)

P: Ich äh (bin) christlich und bin früher (in die) Kirche einge- hingegangen, ne? So, wie wird den Umzug gemacht haben, haben wir das, haben wir das nicht mehr gemacht. (E1b-4:7-8)

Die Kultursätze zur persönlichen Haltung werden in Zusammenhang mit dem eigenen Glauben, dem Willen zur Beteiligung, aber auch zu der eigenen Freundlichkeit im Umgang mit dem Mitarbeitenden gebracht.

P: (...) also ich habe immer die Erfahrung gemacht, wenn man den Leuten entgegen kommt, die spüren und fühlen, ob man es herzlich meint. (...) die haben das ganz schnell spitz. (F1-6:281-285)

Ein weitere Codegruppe umfasst Äußerungen zum Wohlbefinden und der Zufriedenheit. Diese Äußerungen finden sich insbesondere in den Einrichtungen der stationären Altenhilfe.

P: Und dann habe ich meinen Kindern gesagt, ich möchte hier im Haus bleiben. Und so habe ich das Glück gehabt, dass ich ein Zimmer gekriegt habe. Und so, jetzt bin ich hier, bin auch zufrieden. (F1-6:56)

Bewohner*innen aus vier Einrichtungen berichten über Konflikte zwischen Bewohner*innen. Diese Konflikte umfassen Meinungsverschiedenheiten, aber auch Ausschlusserfahrungen. Bewohner*innen der Eingliederungshilfe schildern Erfahrungen mit Mitbewohner*innen, die sie körperlich oder verbal angreifen. Die Mitarbeitenden unterstützen Klärungsprozesse.

P: Wir haben Probleme. Über alles reden. (...) Mitarbeiter, Mitarbeiterin, wird miteinander geredet. (Eia-7:73-85)

P: (...) und es passiert auch manchmal, dass unser Nervzweig, eigentlich jeden in der Gruppe schlägt. Dann gibt's halt auch eine zurück. (F1-4:485-487)

In einer Einrichtung wird eine Rivalität der Bewohner*innen aus verschiedenen Wohnformen geschildert:

P: Es ist eine gewisse Rivalität da: die Wohnungen und die Festen. Die Leutchen in den Wohnungen werden nicht sehr geschätzt. Weil die Ansprüche so hoch sind. (...) Und die Bewohner (in den Wohnungen) bezeichnen sich als VIP's. (Eia-2:41-51)

In mehreren Einrichtungen, sowohl der Eingliederungs- als auch in der Altenhilfe, bilden die Bewohner*innen Liebespaare. Diese Beziehungen haben verständlicherweise eine hohe Bedeutung für die Bewohner*innen.

Die befragten Bewohner*innen in der stationären Eingliederungshilfe thematisieren die Gruppe als wichtige Bezugsgröße für die Einrichtung und für ihr persönliches Zusammenleben. Sie verstanden sich in der Regel als Teil einer Gruppe, auch trotz teils massiver Konflikte mit individuellem Mitbewohner*innen. Diese Einrichtungen waren getragen von einer Art „WirGefühl“ und Selbstverständnis in der Gruppe, das zum Teil auch Mitarbeitende einschloss.

In zwei Einrichtungen der stationären Altenhilfe vergleichen die Bewohner*innen das gemeinsame Zusammenleben mit einer Familie. In einer Einrichtung beschreibt eine Person, dass sie das Zusammenleben in der Einrichtung vor einigen Jahren als Familie empfunden hat.

Dieses „Wir-Gefühl“ scheint für die Bewohner*innen der stationären Altenhilfe im Vergleich zu den Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe weniger präsent zu sein. So beschreiben Bewohner*innen aus lediglich zwei der fünf befragten stationären Altenhilfeeinrichtungen einen

Zusammenhalt, der weite Teile der Bewohner*innen und Mitarbeitenden umfasst. In diesen Einrichtungen konzentrieren sich die Bewohner*innen auf sich oder bilden hin und wieder Zusammenschlüsse mit ein oder zwei Bewohner*innen. Teilweise definierten sich die befragten Bewohner*innen auch in Abgrenzung zu ihren Mitbewohner*innen. So ist häufiger „von den vielen Kranken“ oder auch von „den Patienten (in Abgrenzung zu dem „Wir“ der Gruppe der Befragten) die Rede.

Dabei fiel auf, dass gerade in diesen Einrichtungen häufiger eine weniger ausgeprägte Angebotsstruktur vorlag, bzw. dass es Hürden in der Teilnahme an Angeboten gab. Dies wurde von den Bewohner*innen jedoch durch den Rückzug in die eigenen Räume oder durch öffentliche Räume z.B. eine Cafeteria in der Einrichtung kompensiert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt aus Sicht der Bewohner*innen der Altenhilfe ist das Sicherheitsgefühl. Sie fühlen sich gut aufgehoben, und wissen, dass sie schnell Hilfe bekommen können. Eine besondere Rolle nimmt dabei die Nacht ein.

P: Und so ist immer jemand da. Also, das ist schon sehr, also für mich, sehr beruhigend. Stets im Wissen, sie kriegen stets geholfen, wenn was ist. (F1-2:279)

6.1.5. Gebäude und räumliche Ausstattung

Unter der Codegruppe Gebäude und räumliche Ausstattung wurden 51 Kultursätze zusammen gefasst. Diese Gruppe ist insbesondere von den räumlichen Besonderheiten der Einrichtungen geprägt. Eine besondere Bedeutung nimmt in dieser Codegruppe das eigene Zimmer ein. Folgende Darstellung zeigt die Codes innerhalb der Codegruppe an.

	Dokumente	Prozent (Gültig)
Zimmer*	9	69,23
ein Kreuz hängt*/Symbole/Namen	4	30,77
Garten*	3	23,08
Sauberer Eindruck*	3	23,08
Raum f. Festtage	3	23,08
Sanitäranlagen/Bademöglichkeiten	1	7,69
Bus	1	7,69
Das war alles neu*	1	7,69

Helligkeit*	1	7,69
DOKUMENTE mit Code(s)	13	100
DOKUMENTE ohne Code(s)	10	-
ANALYSIERTE DOKUMENTE	23	-

Abbildung 13 Codegruppe Gebäude und Räumliche Ausstattung Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent

Hinsichtlich der Gebäude und der räumlichen Ausstattung benennen die befragten Bewohner*innen immer wieder ihr Zimmer als Rückzugsort.

P2: Ja, (unv.) mir mir gefällt es hier auch sehr gut! Ich habe ich habe mich ich habe mich gleich gefreut, dass ich, dass jeder ein eigenes Zimmer hat. (Husten) (unv.) meine Freundinnen natürlich gesagt: "Ah, ich schlafe nicht mehr mit dir zusammen!" Da habe ich gesagt: "Ich/ Du schläfst doch nebenan! Ich/ Die schläft doch gleich nebenan." In der Nacht sind (unv.) da alle hin. (FK1-4:65-66)

P4: Also für mich war wichtig, dass ich ein schönes, großes Zimmer kriegte.

P2: Ja.

P4: Wo ich mich wohl fühlen //kann//.

P5: Dass man sich wohl fühlt.

P4: Und nach einigen Jahren habe ich das auch gekriegt. (FK1-6:305-309)

In einigen Einrichtungen der stationären Altenhilfe werden gemeinschaftliche Orte ausdrücklich als Begegnungsräume benannt oft werden sie als typisch für die Einrichtung beschrieben, zum Beispiel eine Cafeteria oder der Garten. Die Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe benennen die Küche (und das gemeinsame Kochen) als Begegnungsort.

In zwei Einrichtungen der stationären Eingliederungshilfe wird der Name als typisch diakonisches Merkmal beschrieben. Die Erkennbarkeit macht sich aus Sicht der Befragten einer stationären Altenhilfeeinrichtung auch an sichtbar aufgehängten Kreuzen in der Einrichtung fest.

6.1.6.Weg in die Einrichtung

Die Codegruppe Weg in die Einrichtung umfasst insgesamt 51 Kultursätze. Diese verteilen sich insbesondere auf Kultursätze, die die Entscheidung für die Einrichtung begründen (19 Kultursätze) und auf Vorerfahrungen in stationären Kontexten (18 Kultursätze). 15 Kultursätze wurden in dem Bereich des Umzugs und der Eingewöhnung identifiziert.

	Dokumente	Prozent
Entscheidung für die Einrichtung	10	43,48
Vorerfahrungen in stationären Kontexten	8	34,78
Umzug und Eingewöhnung	5	21,74
DOKUMENTE mit Code(s)	16	69,57
DOKUMENTE ohne Code(s)	7	30,43

Abbildung 14 Codegruppe Weg in die Einrichtung Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent

In der Wahl der Einrichtung spielt die Entfernung der Einrichtung zu den Angehörigen eine entscheidende Rolle. Die Entscheidung für eine Einrichtung wird, so die Aussagen der Bewohner*innen häufig durch die Angehörigen entschieden. Nur wenige Bewohner*innen der Altenhilfe schildern, dass sich schon Monate oder Jahre vor dem Einzug für eine Einrichtung entschieden hätten. Als weiteres Kriterium wird der freie Platz in der Einrichtung benannt.

P: Und ich wollte auch nicht aus O2 weg. Weil ich bin ein O2er Kind.

I: Mhm.

P: Von klein auf habe ich hier gewohnt. (FK1-7:334-336)

Zudem benennen die befragten Bewohner*innen weitere Kriterien, die ihnen in der Auswahl der Einrichtung wichtig sind. Diese betreffen die Sauberkeit der Einrichtung, die Umgebung der Einrichtung sowie die Möglichkeit, seinen Glauben in der Einrichtung leben zu können.

I: Sie nicht. Ihre Kinder haben das ausgesucht?

P: Die haben das. Die haben die ganzen Heime ausgesucht.

P: Nach allen Möglichkeiten.

P: Sauberkeit. Na so das übliche, das man eben schaut. Das man unbedingt haben muss.

(Ela-2:86-89)

P: Ja, weil mir die Umgebung gefallen hat. Man kann hier raus in den Garten. (FK1-3:63)

I: Und warum wollten Sie denn unbedingt ins Einrichtung A?

P: Warum?

I: Ja.

P: Weil es christlich ist. (Ela:8-68-71)

Insbesondere die Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe beschreiben Vorerfahrungen in Wohneinrichtungen des gleichen Trägers oder in Wohneinrichtungen anderer Träger. Dabei schildern

ältere Bewohner*innen insbesondere große Unterschiede in der räumlichen Ausstattung und Gebäudestruktur. Einige wenige befragte Personen aus der stationären Alten- und Eingliederungshilfe beschrieben Situationen, in denen ihnen das Gebet in nicht-konfessionell gebunden Einrichtungen mit einem „Hier wird nicht gebetet“ (Elc-1:72) untersagt wurde. Dies geschah zum einen in einem „Tür- und Angelgespräch“ sowie in einem Einzelinterview.

6.1.7. Abschiedskultur / Umgang mit Sterbenden

Das Cluster Abschiedskultur Umgang mit Sterbenden besteht aus insgesamt 27 Codings. Diese verteilen sich zum einen auf den Code „Strukturen in der Einrichtung“, dieser Code umfasst Codings, die beschreiben, wie Einrichtungen gezielt und strukturiert ihre Abschiedskultur durch Trauerfeiern, Aussegnung und den Umgang mit Information gestalten. Eine andere Facette zeigt der Code „Begleitung durch Mitarbeiter*innen“. Dieser Code umfasst Codings, die Begleitung der Mitarbeiter*innen beschreiben, die sich nicht direkt auf die Strukturen der Einrichtung zurückführen lassen.

	Dokumente	Prozent
Strukturen in der Einrichtung	10	43,48
Begleitung durch Mitarbeiter*innen	2	8,70
DOKUMENTE mit Code(s)	10	43,48

Abbildung 15 Codegruppe Abschiedskultur Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent

Das Thema Tod und Sterben stellt sich in den zwei untersuchten Arbeitsfeldern der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe unterschiedlich dar. In der stationären Eingliederungshilfe begegneten uns Bewohner*innen, die sich intensiv mit dem Abschied geliebter Bewohner*innen auseinandersetzten. Sie schildern die Trauer um Angehörige, meist ihre Eltern. In jeder Einrichtung der stationären Eingliederungshilfe schilderten uns Bewohner*innen ihre Angst um den Verlust von Angehörigen. Des Weiteren wurde in zwei der drei Einrichtungen von tragischen Todesfällen von Mitbewohner*innen berichtet. In allen untersuchten Einrichtungen der stationären Eingliederungshilfe finden Trauerfeiern statt, an denen die Bewohner*innen teilnehmen. Diese werden zum Teil von dem/ vom der örtlichen Pfarrer*in geleitet. In einer Einrichtung nimmt die Leitung eine aktive Rolle ein. In einer anderen Einrichtung werden nach Möglichkeit auch Beisetzungen besucht.

Die Bewohner*innen beschreiben in allen Einrichtungen, dass sie in diesen Situationen durch die Mitarbeitenden begleitet werden.

*P: Und dann sage ich: "Äh, Mitarbeiter*in, ich möchte erst einmal alleine sein.!" Ich war richtig/, ne? Nachzudenken. Und joa, danach ging es dann einigermaßen. (unv.) muss ich ein bisschen (..) äh bisschen zurück gehen. (FK1-7:246)*

Hintergrund: Die befragte Person schildert eine Situation nach einer Trauerfeier auf einem Friedhof.

In den Einrichtungen der stationären Altenhilfe stellt sich das Thema der Abschiedskultur anders dar auch hier gibt es Trauerfeiern und in einigen Einrichtungen auch Aushänge in Form von Todesanzeigen oder in ausgestalteter Form einer Trauerecke. Es wird vereinzelt von ausgebildetem Personal in Trauerbegleitung und von persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitenden berichtet. Allerdings ist die Relevanz der Abschiedskultur für die befragten Bewohner*innen höchst unterschiedlich. So gibt es Einrichtungen, in denen Mitbewohner*innen selbstverständlich Aussegnungen und Trauerfeiern besuchen, in zwei Einrichtungen wird der Bewohner*innenrat mit eingebunden. In zwei Einrichtungen wird das Thema Abschiedskultur ausschließlich in den Einzelinterviews von den Bewohner*innen thematisiert. Die Abschiedskultur hat nur für einen Teil der befragten Bewohner*innen eine Relevanz. Einige möchten das Thema vermeiden. Zum einen wird deutlich, dass die Bewohner*innen sich eben nur zum Teil mit dem Thema Tod und Sterben konfrontieren lassen möchten. Zum anderen wird deutlich, dass Einrichtungen ihre Abschiedskultur unterschiedlich intensiv kommunizieren.

6.1.8. Angehörige

Die Codegruppe der Angehörigen ist mit 14 Codings eine relativ kleine Codegruppe. Sie umfasst ausschließlich Aussagen, in denen Angehörigen einen Einfluss auf das Leben der Bewohner*innen in der Einrichtung oder auf die Einrichtung selbst nehmen. Unter dieser Codegruppe wurden folgende Subcodes erfasst: "Besuch," und „die Angehörigen sind begeistert“. Zudem ist festzustellen, dass nur Bewohner*innen einzelner Einrichtungen von dem Einfluss ihrer Angehörigen auf die Einrichtung bzw. ihren Alltag in der Einrichtung sprechen.

	Dokumente	Prozent	Prozent (Gültig)
Angehörige	3	13,05	36,83
Besuch*	4	17,39	50,67
die sind begeistert. (Angehörige)*	1	4,35	12,50

DOKUMENTE mit Code(s)	6	26,09	100,00
DOKUMENTE ohne Code(s)	17	73,91	-
ANALYSIERTE DOKUMENTE	23	100,00	-

Abbildung 16 Codegruppe Angehörige nach Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent

Insgesamt ist festzustellen, dass die Angehörigen einen entscheidenden Einfluss auf die Wahl der Einrichtung haben, in nahezu allen von Bewohner*innen der Altenhilfe benannten Entscheidungswegen für die Einrichtung spielen die Angehörigen eine wichtige Rolle. Sie entscheiden zum Teil alleine über die Wahl der Einrichtung oder sind zumindest als wichtige Berater involviert. (vgl. auch Code Weg in die Einrichtung. Desweiteren sind Angehörige in den Einrichtungen durch Besuche präsent. In einigen Fällen wissen die Bewohner*innen um eine enge Kommunikation zwischen den Angehörigen und den Mitarbeitenden der Einrichtung:

*P: Ich habe bloß einen Sohn, der ist höchst zufrieden. Wenn irgendetwas ist, dann wird sofort angerufen und Bescheid gesagt. Wenn ich dann anrufe, sagt er immer: „Mama, das weiß ich doch schon alles! Die Frau Mitarbeiter*in oder der Doktor hat schon angerufen.“ (F1-2:166)*

Den Bewohner*innen der stationären Altenhilfe ist der Besuch ihrer Angehörigen besonders wichtig sie begrüßen es, wenn ein Ort für den Besuch zur Verfügung steht, z.B. eine Cafeteria oder eine Terrasse.

P: Wenn ich Besuch kriege, dann ist das nächste, gehen wir runter. (In die Cafeteria) Und dann sage ich: „Ja, gehen wir!“ (F1-5:385-3879)

Vereinzelt übernehmen die Angehörigen auch Aufgaben für die Lebensgestaltung der Bewohner*innen:

P: Ich habe auch Kinder, die betreuen mich. Kommen zwar nicht jeden Tag, aber des öfteren. Meine Tochter, die macht die Wäsche. Die anderen wollen die Blumen machen. (F1-6:56)

In den erhobenen Daten findet sich nur ein Kultursatz der Codegruppe "Angehörige". Dies hängt damit zusammen, dass nur Aussagen, die eine Regel oder einen Einflussfaktor auf die Einrichtung beschreiben, berücksichtigt wurde. Es finden sich eine Vielzahl von Aussagen über die Angehörigen, insbesondere, wenn sie verstorben sind.

6.1.9. Einrichtungsspezifische Themen

In der Codegruppe einrichtungsspezifische Themen wurden 3 Themen durch insgesamt 6 Kultusätze benannt. Hierbei handelt es sich um Themen, die nur eine Einrichtung betreffen und die keine weitere Verbindung zu den bereits benannten Codes aufweisen. Es wurden folgende Themen benannt: Umgang mit der Geschichte d. Hauses/NS-Zeit, Smartphone und Türken- und Islamanteil (Vorort).

Einrichtungsspezifische Themen		
	Dokumente	Prozent
Umgang mit Geschichte d. Hauses/NS Zeit	1	4,35
Smartphone	1	4,35
Türken- und Islamanteil* (Vorort)	1	4,35
DOKUMENTE mit Code(s)	3	13,04
DOKUMENTE ohne Code(s)	20	86,96
ANALYSIERTE DOKUMENTE	23	100

Abbildung 17 Codegruppe Einrichtungsspezifische Themen Häufigkeiten in Dokumenten (n=24) nach Prozent

In einer Einrichtung der stationären Eingliederungshilfe ist die Geschichte der Einrichtung während der NS-Zeit besonders präsent. Dies hängt damit zusammen, dass Teile der Gebäudestruktur aus dieser Zeit stammen. Es findet eine Auseinandersetzung mit der eigenen Person und der Tötung von Menschen mit Behinderung statt.

Anderenorts berichten die Bewohner*innen einer Altenhilfeeinrichtung von Schulungen mit dem Smartphone, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

Also es wird sich viel mehr (mit den Smartphones) eine M3, die sich sehr viel Mühe gibt, die hat einem auch zusammen gesetzt hier unten und auch versucht, manche machens weiter, (F1-1:1128)

In einer anderen Einrichtung der stationären Altenhilfe bringt die Frage nach dem Diakonischen der Einrichtung die Bewohner*innen ins Nachdenken über die verschiedenen Religionen und Herkünfte:

P4: Ja also, diakonische Einrichtung, sicher das sind die Evangelischen, aber wir sind hier in (Name des Ortes) eine ganz gemischte Gesellschaft, also wir haben/. Ich weiß nicht ob es fünfzig zu fünfzig (evangelisch/katholisch) ist.

P1: Nicht mehr. P5: Ne, das ist nicht mehr.

P1: Der Türken- und Islamanteil ist sehr sehr hoch hier. (F1-6:230-233)

6.2. Ergebnisse aus der zweiten Fokusgruppe

Wie schon beschrieben,¹¹¹ wurden im Rahmen einer zweiten Fokusgruppe die häufigsten genannten Themen aus den Daten der Fokusgruppe hinsichtlich ihrer Verständlichkeit validiert. Zudem gab dieser zweite Termin allen Beteiligten die Möglichkeit für Nachfragen und Ergänzungen. In einem zweiten Schritt wurden die aus der ersten Fokusgruppe ermittelten Themen auf Grund der persönlichen Wichtigkeit bewertet. Dazu wurden die Themen durch das Vortragen von Kultursätzen durch die Forscherinnen eingeführt, im Anschluss konnten die befragten Bewohner*innen diese Themen auf ein Blatt Papier frei zwischen die Pole wichtig und unwichtig einordnen. Dieses methodische Vorgehen wurde von den Bewohner*innen unterschiedlich wahr genommen. So wurden die Zuordnungen nach Wichtig und Unwichtig nur zum Teil vorgenommen. Im Folgenden werden zum einen die validierten Themen vorgestellt, zum anderen soll die persönliche Bewertung der Themen vorgestellt werden.

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Geistliche Angebote/ Gottesdienst	Kommunikation in d. Einrichtung	Feste	Feste	Gottesdienst	Feste	Ganz tolle Gruppe	Weg in Einrichtung
Geburtstage	Angebote	Gottesdienst	Vorerfahrung in stat. Einrichtungen	Angebote	Besuch/Angehörige	Abschiedskultur	Feste
Angebote	Haltung d. Mitarbeitenden	Garten	Gottesdienst	Leitung	Entscheidung f. Einrichtung	Angebote	Haltung d. Mitarbeitenden
Abschiedskultur	Übergang/Umzug in die Einrichtung	Haltung d. Mitarbeitenden	Rund um den Tisch (Essen)	Mitarbeitende/ ich habe keine Zeit	Angesprochen werden	Feste	Christlich erkennbare Personen
Haltung d. Mitarbeitenden	Mitbestimmung	Abschiedskultur	Abschiedskultur	Gebäude/Artefakte	Wechsel in Personal und Leitung	Liebesbeziehungen	Abschiedskultur
Kontakte außerhalb d. Einrichtung	Geistliche Angebote/ Gottesdienst	Viele Pflegebedürftige	Christlich erkennbare Personen				
Gebäude/Ausstattung		Angebote					

Abbildung 18 Häufigste Codes nach Einrichtung u. Übereinstimmung zwischen den Einrichtungen

¹¹¹ Kapitel 6.2.2.

Die vorangestellte Abbildung zeigt die mit den Bewohner*innen validierten Codes sortiert nach Einrichtungen. Die farblich untermalten Flächen zeigen die Übereinstimmungen von Codes zwischen den Einrichtungen. So lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Codes „Gottesdienst/geistliche Angebote, Abschiedskultur, Angebote und Feste“ mit je 5 Nennungen häufig benannt wurden. Desweiteren finden sich je drei Nennungen Codegruppen „Weg in die Einrichtung, Entscheidung für die Einrichtung und Vorerfahrungen mit stationären Einrichtungen“ zeigen. Zudem ist festzustellen, dass die Codes „Haltung der Mitarbeitenden“ und „christlich erkennbare Personen“ eine Häufung aufweisen. Insgesamt ist wahrzunehmen, dass die Bewohner*innen ein ausdifferenziertes Bild von Kulturelementen „ihrer“ Einrichtung schildern.

In einem nächsten Schritt wurden die soeben verbildlichten Codes durch die Bewohner*innen individuell nach persönlicher Einschätzung zwischen die Pole wichtig und unwichtig eingeordnet. Dabei stellte sich zum einen heraus, dass die Codes Abschiedskultur, Gottesdienst/geistliche Angebote und christlich erkennbare Personen höchst unterschiedlich bewertet wurden. So wurden diese Codes mit Blick auf alle Teilnehmenden zum Teil als wichtig und zum Teil als unwichtig, oder auch als neutral zugeordnet. Dies verdeutlicht, dass Codes, die religiöse Fragen berühren, eine unterschiedliche Bedeutsamkeit für die Bewohner*innen aufweisen. Der Code Angebote und Feste wurde häufig als wichtig eingestuft, hier scheint sich aus Bewohner*innenperspektive ein zentrales Element von Unternehmenskultur widerzuspiegeln.

7. Diskussion der Ergebnisse

Diese Forschungsarbeit hatte zum Ziel, typische Merkmale von Unternehmenskultur aus der Perspektive von Bewohner*innen der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe zu erheben. Desweiteren sollte erhoben werden, welche Merkmale als diakonisch wahrgenommen werden. Im Folgenden wird über mehrere Vergleichsebenen von Regionen, Arbeitsfeldern und Gruppe der Befragten eine Annäherung an die erhobenen Merkmale vorgenommen. An einigen Stellen wurde versucht, typische Merkmale von Unternehmenskultur hinsichtlich der Arbeitsfelder und der diakonisch identifizierten Merkmale vorzunehmen. Zuletzt werden Ansatzpunkte zur Gestaltung von Unternehmenskultur auf Basis der erhobenen Daten diskutiert.

7.1. Die Perspektive von Bewohner*innen und Mitarbeitenden im Vergleich

Die im Gesamtprojekt erhobenen Daten aus der Mitarbeitenden-Befragung wurden für jede Einrichtung im Einzelnen, mit der Befragung von Beate Hofmann, Tim Hagemann, Heike Schneider und Carolin Brune¹¹² verglichen. Dabei ergaben sich zahlreiche Überschneidungen, jedoch auch unterschiedliche Sichtweisen. Die Bewertung von Festen und Angeboten und ein wertschätzender Umgang wurde von beiden Personengruppen als wichtig und zentrales Element ihrer Einrichtung genannt. In einem Fall schildern die Mitarbeitenden ein vielseitigeres Bild der Angebote, als es von Bewohner*innen tatsächlich wahrgenommen wird.

In der Wahrnehmung von Arbeitsbelastungen und Teamarbeit gibt es zum Teil unterschiedliche Wahrnehmungen. Nur in einem Fall wurde von Mitarbeitenden der Arbeitsdruck erwähnt, dieser wurde durch die Bewohner*innen bestätigt. Insbesondere die Bewohner*innen der stationären Altenhilfe nahmen jedoch einen Arbeitsdruck auf die Mitarbeitenden durch Personalengpässe und Personalwechsel wahr. Das Miteinander der Mitarbeitenden wird von den Bewohner*innen genau wahrgenommen. So kommt es in einem Fall zu einer unterschiedlichen Bewertung der Teamarbeit, im Gegensatz zu den Mitarbeitenden nehmen die Bewohner*innen den Umgang der Mitarbeitenden zum

¹¹² Hofmann, Beate; Schneider, Heike; Brune, Carolin; Hagemann, Tim (2018) Forschungsbericht. Forschungsprojekt „Merkmale einer diakonischen Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“, Bielefeld: o.V. online unter http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/2018/wp-content/uploads/2019/01/2019_01_Forschungsbericht_END_online-Version.pdf Stand 23.08.2019 Abruf 15.01.2020.

Teil sehr negativ wahr, es werden nicht funktionierende Absprachen und eine Fragmentierung der Arbeitsschritte auf einzelne Personen geschildert.

Das Thema Sterbekultur wird von den Mitarbeitenden häufig als wichtiger Teil ihrer Arbeit beschrieben die Bewohner*innen erwähnen dieses Thema nicht immer. Dies mag der Limitation der Studie, der Sprachfähigkeit der Teilnehmenden, geschuldet sein und daran liegen, dass die Befragten noch mehr im Leben stehen, während die Mitarbeitenden ihre Aufgaben stark bei den Kränkeren und Schwächeren sehen.

7.2. Ost, Süd und West - Regionen im Vergleich

Die Befragungen der Bewohner*innen der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe wurde in den Regionen Ost-, Süd- und Westdeutschland durchgeführt. In jeder Region wurden sowohl Bewohner*innen der stationären Altenhilfe und der stationären Eingliederungshilfe befragt. In Ostdeutschland nahmen zwei Einrichtungen an der Studie teil, in West- und Süddeutschland drei Einrichtungen. Aufgrund der geringen Zahl von acht teilnehmenden Einrichtungen ist es schwierig, verallgemeinernde Aussagen zu treffen. Zudem konnten keine inhaltlichen Verbindungen zwischen den Einrichtungen festgestellt werden, die direkt auf regionale Unterschiede der Regionen zurückzuführen sind.

Aus den erhobenen Daten lassen sich jedoch kleine regionalen Unterschiede feststellen die, benannt durch die Bewohner*innen, den Ort der Einrichtung betreffen. So verweisen die Bewohner*innen immer wieder auf Verbindungen zwischen ihrer Biografie und dem Ort der Einrichtung. Andere wiederum beschreiben die Einbindung der Einrichtung in das Gemeinwesen.

7.3. Alten- und Eingliederungshilfe - Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Zunächst ist festzustellen; zumeist kommen Bewohner*innen der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe in unterschiedlichen Lebensphasen in eine stationäre Einrichtung. Während sich die Bewohner*innen in der stationären Altenhilfe häufig in der letzten Lebensphase befinden, sind die Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe eine altersdiverse Gruppe, die sich zum großen Teil in der Erwerbstätigkeit befindet. Ein weiterer Punkt ist der Umgang mit der eigenen Unabhängigkeit bzw. der eigenen Abhängigkeit. Während die Bewohner*innen der stationären Altenhilfe sich aus einem zumeist selbstbestimmten Leben heraus in eine Einrichtung begeben, leben

die Bewohner*innen der Eingliederungshilfe häufig seit Kindheit oder Jugend in einer professionell geprägten Wohnform.

Im Folgenden wird zunächst ein Vergleich auf Basis von Codehäufungen zwischen den beiden Arbeitsfeldern vorgenommen. Eine solche Auswertung in Form von Häufungen kann nur bedingt eine Aussagekraft entfalten, da Verzerrungen durch häufige Nennungen aus einer Einrichtung möglich sind. Dieser Effekt wird durch die Verteilung der teilnehmenden Einrichtungen mit drei Einrichtungen der stationären Eingliederungshilfe und fünf Einrichtungen der stationären Altenhilfe noch verstärkt. Die folgenden Grafiken stellen die Häufungen für das jeweilige Arbeitsfeld dar.

Code	Codegruppe	AH	Gesamt
Gottesdienst*	Angebote	19	28
Geburtstag	Angebote	18	24
Erkennbar christliche Personen	Mitarbeitende	15	23
Zimmer*	Gebäude/ Ausstattung	15	18
unsere Leitung*	Strukturen/Leitung	14	16
Information untereinander*	Strukturen/Leitung	13	15
Wir dürfen machen was wir wollen* (Freiwilligkeit)	Strukturen/Leitung	13	14
Wechsel im Personal*	Strukturen/Leitung	12	13
Was nicht so gut läuft.*	Strukturen/Leitung	11	13
Die geben sich Mühe*	Mitarbeitende	10	12
Konfessionen/Kirchenzugehörigkeit	Strukturen/Leitung	9	9
sich zu jederzeit wenden*	Mitarbeitende	9	11
Besuch*	Angehörige	9	9
Entscheidung für die Einrichtung	Weg in die Einrichtung	9	11
Feste im Jahreskreis	Angebote	8	8
Wohlfühlen -befinden äußern	Selbstverständnis und Verhältnis zu Mitbewohner*innen	8	9
Garten*	Gebäude/ Ausstattung	8	8
Tagesablauf*	Strukturen/Leitung	7	9
Hilfsbereitschaft*	Mitarbeitende	7	11
Andacht/Abendgebet*	Angebote	7	9

Abbildung 19 Codes stationäre Altenhilfe nach Häufigkeiten

Code	Codegruppe	EH	Gesamt
Weihnachtsfeier	Angebote	15	17
Gottesdienst*	Angebote	9	28
Trauerfeiern*	Abschiedskultur	9	12
Erkennbar christliche Personen	Mitarbeitende	8	23
Mitbewohner/ganz tolle Gruppe*	Selbstverständnis und Verhältnis zu Mitbewohner*innen	7	7
Umzug und Eingewöhnung	Weg in die Einrichtung	7	12
Rausgehen/Begleitung	Strukturen/Leitung	6	6
Reisen*	Angebote	6	10
Geburtstag	Angebote	6	24
Glauben leben kann*	Strukturen/Leitung	5	6
Arbeit	Angebote	5	5
Ausflügen*	Angebote	5	8

Vorgängereinrichtung (gleicher Träger)	Vorerfahrungen in stationären Kontexten	5	8
Rund um den Tisch (Essen)	Strukturen/Leitung	5	12
Bibelkreis	Angebote	4	4
Liebesbeziehungen zwischen Bewohnern	Selbstverständnis und Verhältnis zu Mitbewohner*innen	4	5
Hilfsbereitschaft*	Mitarbeitende	4	11
ein Kreuz hängt*/Symbole/Namen	Gebäude/Ausstattung	4	6
Vorerfahrungen mit professionellen Wohnformen	Weg in die Einrichtung	4	5
Wertschätzung d. Bewohner	Strukturen/Leitung	3	4

Abbildung 20 Codes stationäre Eingliederungshilfe nach Häufigkeiten

Ein Blick auf die häufigsten Codes zeigt zum einen Überschneidungen zwischen den beiden Arbeitsfeldern mit den Codes: Gottesdienst, Geburtstag, die Hilfsbereitschaft der Mitarbeitenden und christlich erkennbare Personen.

Des Weiteren weisen die beiden Rankings jedoch deutliche Unterschiede auf. So sind die von Bewohner*innen der stationären Altenhilfe benannten Codes häufiger in der Codegruppe Strukturen/Leitung verortet. Die Bewohner*innen nehmen die Einrichtungsleitung wahr und schildern vor allem Anlässe, zu denen die Einrichtungsleitung in Erscheinung tritt. Des Weiteren nehmen die Bewohner*innen sehr genau wahr, wie und ob die Organisationsabläufe reibungslos funktionieren. Eine besondere Rolle nimmt das eigene Zimmer als Rückzugsort ein. Eine hohe Bedeutung nehmen zudem die Mitarbeitenden und ihre Bemühungen, die Ansprechbarkeit und Haltungen zu den Bewohner*innen ein. Die Bewohner*innen der stationären Altenhilfe thematisieren zudem ihre Selbstbestimmung in der Einrichtung, während die Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe ihre Selbstbestimmung über die Begleitung der Mitarbeitenden zu verschiedenen Aktivitäten gewährleistet sehen. Die Daten weisen darauf hin, dass für die Bewohner*innen der Eingliederungshilfe die Mitbewohner*innen eine Bezugsgröße für das eigene Leben darstellen, während die Bewohner*innen der Altenhilfe sich tendenziell eher auf ihre Angehörige und Mitarbeitenden konzentrieren.

In beiden Arbeitsfeldern nehmen die Angebote eine wichtige Rolle ein. Die Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe räumen dabei jedoch Aktivitäten außerhalb der Einrichtung eine große Bedeutung ein. Insbesondere Feste nehmen in allen Einrichtungen der beiden Arbeitsfelder eine besondere Rolle ein. Für die Bewohner*innen der Eingliederungshilfe nehmen die Vorerfahrungen in professionellen Wohnformen, die Zeit des Umzugs und der Eingewöhnung und die Erfahrungen in Einrichtungen des gleichen Trägers einen besonderen Schwerpunkt ein.

Die Bewohner*innen und Bewohner beider Arbeitsfelder schildern eine Vielzahl von religiös geprägten Angeboten. Für die Bewohner*innen der stationären Altenhilfe hat der Umgang mit der Konfessions- und Kirchengliederung eine besondere Relevanz. Ihnen ist wichtig, dass in der Einrichtung eine freie

Religionsausübung möglich ist und als Angebot vorhanden ist. Die Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe schildern die Einrichtung als einen Ort, an dem Religion gelebt werden kann.

7.4. „Das ist ja typisch!“ – Fragmente einer Typisierung

Ein Teil der Forschungsfrage ist es, typische Merkmale der Unternehmenskultur zu erheben. Im Rahmen des Vergleichs von stationärer Alten- und Eingliederungshilfe lassen sich typische Kulturmerkmale und Schlüsselsituationen beschreiben und identifizieren.

Wie schon beschrieben ist die Ausgangssituation von Bewohner*innen der stationären Altenhilfe häufig stark durch einer altersbedingten Veränderung des Gesundheitszustandes und mit einem Abschied von Autonomie und dem gewohnten Umfeld verbunden, zugleich ist der Wunsch nach Sicherheit in der Versorgung und Notfällen eine wesentliche Entscheidungstreiber für den Weg in eine Einrichtung. Die Bewohner*innen bringen ihre Lebensgewohnheiten mit in die Einrichtung und müssen sich zugleich in die Einrichtung eingewöhnen und einpassen. Dieser Prozess ist für die Bewohner*innen häufig ein einschneidendes Erlebnis, dass häufig durch Angehörige begleitet wird. Es ist zu bedenken, dass an dieser Stelle die Kultur und ihre Elemente der Einrichtung in diesem Prozess unterstützend wirken kann. Ein wichtiger Punkt ist aus der Perspektive der Bewohner*innen ein eigenes Zimmer und eine individuelle Gestaltung dieses Rückzugsorts. Ein weiteres Thema sind die Begegnungsorte, die eine Kontaktaufnahme mit Mitbewohner*innen und Mitarbeitende ermöglichen. Diese sind in einigen Einrichtungen durch eine Cafeteria oder einen Garten vorbestimmt. Meistens nehmen Mahlzeiten und Angebote diese Funktion auf.

Tagesbeschäftigte Angebote nehmen in den Einrichtungen der Altenhilfe eine zentrale Funktion ein und können integrierend wirken. Allerdings sind viele der befragten Bewohner*innen an dieser Stelle unzufrieden dies hängt zunächst schlicht und ergreifend an einem zu wenig ausgebauten Angebot. Viele der befragten Bewohner*innen wünschen sich mehr Alltagsbeschäftigung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auf Grund der Forschungsmethodik mit einer Ausnahme nur mobile und sprachfähige Bewohner*innen befragt wurden.

Ein wesentlicher Einfluss auf die Kultur der Einrichtung liegt aus der Perspektive der Bewohner*innen bei Mitarbeiter*innen. In nahezu allen Einrichtungen berichten die Bewohner*innen von Personalwechseln. Diese Personalwechsel führen häufig zu einer Diffusion von Informationen, die von den Bewohner*innen sofort wahrgenommen wird und teils zu Unsicherheiten führen.

Eine weitere Einflussgröße sind die unterschiedlichen Grade der Pflegebedürftigkeit in der Einrichtung. Dieser Umstand wird in den Einrichtungen unterschiedlich gelöst dabei lassen sich mehrere Typisierungen vornehmen: 1) Es wird versucht, bedarfsspezifische (Gruppen-) Angebote vor zu halten. 2) Es wird versucht, Begegnungsräume für alle Bewohner*innen zu schaffen (insbesondere bei Festen) 3) Die unterschiedlichen Grade von Pflegebedürftigkeit finden kaum Berücksichtigung in der Angebotsgestaltung. Der Umgang mit der Pflegebedürftigkeit ist ein zentrales Thema für die Bewohner*innen. Sie sind durch ihre Entscheidung für eine Einrichtung und den Kontakt mit Mitbewohner*innen und durch ihren Gesundheitszustand ständig mit der Zerbrechlichkeit und Endlichkeit des Lebens konfrontiert. Bewohner*innen und Mitarbeiter*innen müssen sowohl individuell als auch gemeinschaftlich Haltungen zu diesem Umstand entwickeln. Dies geschieht aus Sicht der Mitarbeitenden besonders durch die Abschiedskultur dies wird von den Bewohner*innen wahrgenommen. Zugleich ist zu beobachten, dass die Bewohner*innen sowohl der Abschiedskultur als auch den Gottesdiensten eher seltener eine persönliche Bedeutung geben.

Die Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe kommen in Abgrenzung zu den Bewohner*innen der stationären Altenhilfe zu einem früheren Zeitpunkt ihres Lebens in eine professionell geprägte Wohnform. Auch wenn die Ursache für einen Umzug in eine Einrichtung der eigene Unterstützungsbedarf ist, so ist die Perspektive der Bewohner*innen der stationären Eingliederungshilfe deutlich von der Teilhabe an der Gesellschaft geprägt. Bewohner*innen aller befragten Einrichtungen betonen und beschreiben eine Angebotsstruktur, die sie in ihren Interessen unterstützt. Mobilität und die Möglichkeit zu Teilhabe in Form von Ausflügen und Reisen werden als sehr wichtig und typisch für die Einrichtungen wahrgenommen.

Die wichtigste Bezugsgröße ist für die Bewohner*innen der Eingliederungshilfe die eigene Wohngruppe, wobei diese aus der Perspektive einiger Bewohner*innen auch die Mitarbeitenden umfasst. Die Wohngruppe ist der zentrale Lebensort, an dem Konflikte, Zuneigung und Liebe ihren Platz finden. Die befragten Bewohner*innen haben teils jahrzehntelange Erfahrungen mit professionell geprägten Wohnformen und beschreiben dies als Prägung. Veränderungen in den Wohnformen insbesondere durch die Dezentralisierung von Einrichtungen wird zum Teil mit Vorfreude, aber auch mit Ängsten begegnet.

Glaube und Religion nahm für einige der befragten Bewohner*innen eine zentrale Rolle ein, ihr Glaubensleben ist eng mit geistlichen Angeboten der Einrichtung und christlich erkennbaren Personen verknüpft. Das Abschiednehmen und der Verlust von Angehörigen und Mitbewohner*innen ist zentraler Bestandteil des Lebens der befragten Personen. Der Tod und die damit verbundenen Kulturmerkmale: Aussegnung und Trauerfeier sind den Bewohner*innen vertraut und Teil ihres Lebens

in der Einrichtung. An dieser Stelle werden immer wieder Pfarrer*innen als handelnde und christlich erkennbare Personen beschrieben. Die Bewohner*innen beschrieben in ihren Äußerungen auch die eigene Traurigkeit und Hilflosigkeit angesichts des Todes von Angehörigen. Eine institutionelle Begleitung in diesen Situationen wurde höchsten durch die enge Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden beschrieben.

7.5. „Typisch diakonisch?“- diakonisch identifizierte Merkmale

Im letzten Drittel der Befragung wurden die Bewohner*innen befragt, was sie an der Einrichtung als typisch diakonisch wahrnehmen. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Frage vorgestellt.

Als ein erstes Ergebnis ist festzustellen, dass Bewohner*innen das typisch Diakonische als ein Querschnittsthema beschreiben, welches sich in den Themenfeldern Angebote, Mitarbeitende, Strukturen / Leitung sowie in den Gebäuden widerspiegelt. Zum anderen wird deutlich, dass die Bewohner*innen vor allem sichtbare Elemente der Unternehmenskultur benennen. Folgende Themen wurden von den Befragten in Form von Kultursätzen benannt:

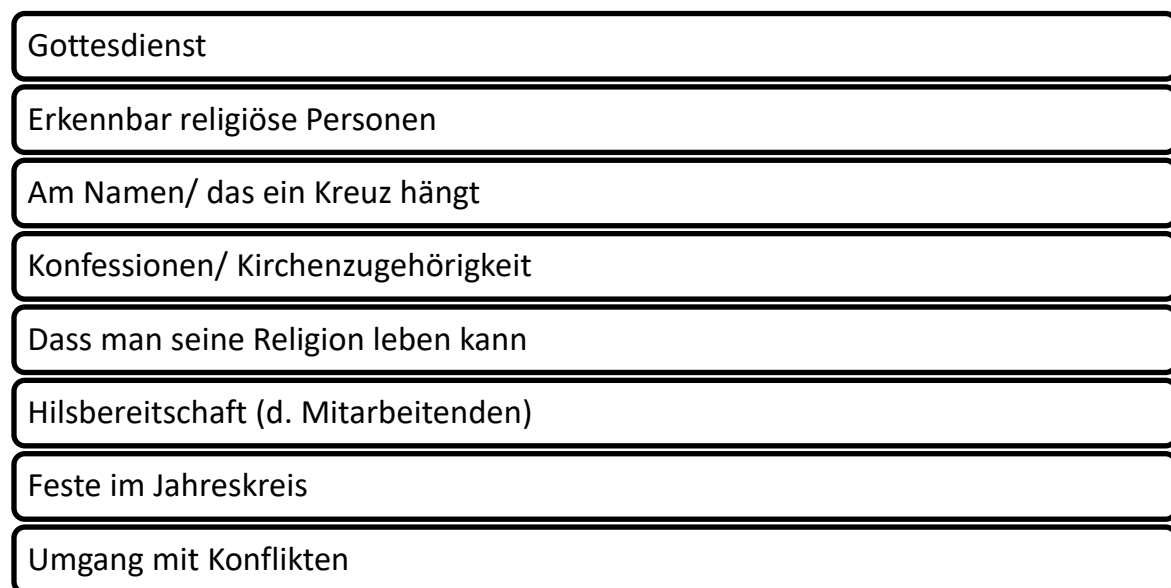


Abbildung 21 Diakonisch identifizierte Merkmale, sortiert nach Häufigkeit (absteigend)

Es ist festzustellen, dass die Themen Gottesdienste und religiös erkennbare Personen in allen Einrichtungen benannt wurden und somit ein verbindendes Merkmal in der Befragung darstellen. Das Thema der Abschiedskultur wurde nicht von allen befragten Bewohner*innen als typisch diakonisch wahrgenommen allerdings wird die Abschiedskultur häufiger als besonders typisch für die Einrichtung beschrieben. Die Wahrnehmung der Abschiedskultur gestaltet sich höchst differenziert und hängt neben den Kulturmerkmalen der Einrichtung intensiv von den Haltungen und Gefühlslagen der

Bewohner*innen ab. In den Einrichtungen der stationären Altenhilfe zeichnet sich mehrfach der Gedanke ab, dass ein Sterben in der Einrichtung angenehmer als im Krankenhaus sei. Einige Bewohner*innen nehmen die Abschiedskultur als besonders relevantes Thema für sich und die Einrichtung wahr andere beschreiben nur eine Bedeutung für die Einrichtung.

In zwei Einrichtungen der stationären Eingliederungshilfe wird der Name als typisch diakonisches Merkmal beschrieben. Die Erkennbarkeit macht sich aus Sicht der Befragten einer stationären Altenhilfeeinrichtung auch an sichtbar aufgehängten Kreuzen in der Einrichtung fest.

In zwei Einrichtungen beschrieben die Befragten, dass es ihnen wichtig sei, dass sie in der Einrichtung ihre Religion ausleben können. Zwei der 50 befragten Bewohner*innen, berichten in Einzelinterviews sowie nach einem Interview, dass sie in nicht christlich geprägten Einrichtungen an der Ausübung von Gebeten mit den Worten: „*Hier wird nicht gebetet*“ (Elc-1:72) gehindert wurden.

In den Einrichtungen der stationären Altenhilfe kommt es zu Äußerungen über Konfessions- und Kirchengliederung. Die befragten Bewohner*innen schildern, dass die Kirchengliederung oder Konfession keinen Einfluss auf den Umgang mit ihnen hat. Dieser Umstand wird als sehr positiv wahrgenommen. Es ist zu vermuten, dass die Bewohner*innen Ausgrenzungserfahrungen auf Grund von ihrer Konfessions- bzw. Religionszugehörigkeit haben. In einer Einrichtung der stationären Altenhilfe schilderten Bewohner*innen einen Konflikt auf Grund unterschiedlicher Konfessionszugehörigkeit. In einer Einrichtung der stationären Altenhilfe beschrieben die befragten Personen eine*n Mitbewohner*in, die /der ihre Mitbewohner*innen aufdringlich zum Gottesdienstbesuch anhält.

In allen Einrichtungen werden Feste mit ihren Ritualen im Jahreskreis des Kirchenjahrs gefeiert, doch nur in zwei Einrichtungen wird dieses als typisch diakonisch wahrgenommen. Hier ein Beispiel:

P5: Und ich holen dann manchmal die ähm Weihnachtsbäume (.) von ähm vom Turm drüben.

(4) und ähm (.) stellen die dann auf, (.) und schmücken sie noch.

P5: Damit jede Gruppe halt einen Weihnachtsbaum hat. (FK1-4:425-427)

Auf der anderen Seite werden in fünf der Einrichtungen Feste als typisch für die Einrichtung beschrieben. Daraus ist abzuleiten, dass in den meisten Einrichtungen Feste als typisch für die Einrichtung, aber kaum als typisch diakonisch oder christlich wahrgenommen werden. An dieser Stelle zeigt sich möglicherweise auch die Wahrnehmung christlicher Feste in der Gesellschaft und dem westlichen Kulturkreis.

Die Bewohner*innen aus einer befragten Einrichtung der stationären Altenhilfe und aus zwei Einrichtungen der stationären Eingliederungshilfe nehmen das Miteinander und den Umgang mit

ihnen als typisch diakonisch geprägt wahr, weil aufmerksam und liebevoll mit ihnen umgegangen wird oder weil sich die Mitarbeitenden um sie bemühen oder weil ihnen geholfen wird. Bewohner*innen einer stationären Altenhilfeeinrichtung kennzeichnen den Umgang der Mitarbeitenden untereinander als christlich, denn „die schreien auch nicht“.

P2: Joa, also ich muss sagen, es geht hier sehr christlich (..) äh läuft das ab. Und ähm (Räuspern) (..) die schreien auch nicht. Sind immer sehr freundlich. (FK1-5:273)

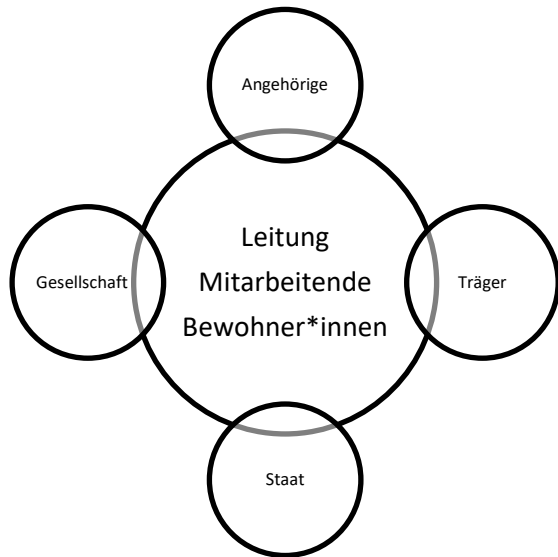
Die diakonische Erkennbarkeit der Einrichtungen ist aus Sicht der Bewohner*innen stark von christlichen Ritualen, von Mitarbeitenden, von der Namensgebung und Raumgestaltung abhängig. Träger, Leitungen und Mitarbeitende sind daher gefordert, zu reflektieren, wie sie an diesen Stellen erkennbar sein wollen. Es gilt demnach, diese Aspekte bewusst ernst zu nehmen und inhaltlich verständlich zu thematisieren. Zusätzlich zeichnet sich die diakonische Kultur aus Sicht der Bewohner*innen durch eine persönliche Freiheit und Offenheit in der Ausübung von Religion aus.

7.6. Ansatzpunkte zur Gestaltung von Unternehmenskultur aus Bewohner*innenperspektive

Auf Basis dieser Untersuchung lassen sich einige Themen identifizieren, die eine Bedeutung in der Wahrnehmung von Unternehmenskultur durch die Bewohner*innen haben. Diese Themen unterscheiden sich zum einen in ihrer Komplexität und zum andern durch die unterschiedlichen Ergebnisse aus den einzelnen Einrichtungen. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Kapitel zunächst die Rolle der Akteure und die Bedeutung von Anpassungsprozessen auf Basis der Untersuchung näher erläutert.

7.6.1. Akteure

Unternehmenskultur entsteht auf Basis von Strukturen und Umgangsweisen, aber auch auf Grundlage von baulichen Strukturen. Eine Unternehmenskultur ist komplex und unterliegt einer Vielzahl von



Einflussfaktoren.¹¹³ So gibt es verschiedene Akteure, die einen Einfluss auf die Kultur nehmen können, wie z.B. Leitungen, Mitarbeitende, Bewohner*innen, Angehörige, Träger, Staat (z.B. durch Gesetzgebung und Behörden), sowie gesellschaftliche Diskurse und Meinungsbilder. Betrachtet man Einrichtungen an sich, so nehmen die Personengruppen der Leitungen, Mitarbeitenden und Bewohner*innen jedoch eine zentrale Rolle in der Kultur der Einrichtung ein.

Abbildung 22 Akteure von Unternehmenskultur in Einrichtungen

In der Kulturbildung befindet sich die Organisation und ihre Akteure in einem Anpassungsprozess zwischen der internen und externen Umwelt.¹¹⁴ In der hier vorgelegten Untersuchung lassen sich vereinzelte Spuren solcher Anpassungsprozesse finden. Ein Beispiel dafür findet sich insbesondere unter den befragten Bewohner*innen aus der stationären Eingliederungshilfe, für sie sind Wohnortwechsel auf Grundlage von neuen Gesetzgebungen und der Dezentralisierung von Trägern ein bedeutsamer Teil ihrer Wahrnehmung von Kultur, die sich massiv auf alle Lebensbereiche auswirkt. Ein weiteres Beispiel für diesen Prozess ist der von den Bewohner*innen der Altenhilfe beschriebene Fachkräftemangel. Auch hier versuchen die Einrichtungsleitungen und Mitarbeitenden, sich anzupassen. Lenkt man seinen Blick auf die Akteure innerhalb einer Einrichtung, auf Leitungen, Mitarbeitende und Bewohner*innen so wird deutlich, diese Akteure haben unterschiedliche Spielräume, die Kultur einer Einrichtung zu beeinflussen. In der Untersuchung wurden einige dieser Spielräume der verschiedenen Akteure benannt. So wird aus der Sicht der Bewohner*innen das Leitungshandeln der Einrichtungsleitung zumeist über die Rolle bei Festivitäten und besonderen Anlässen wahrgenommen.

¹¹³ Vgl. Schein, Edgar H. (1984): *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco, Washington, London 1984. S.5f

¹¹⁴ Vgl. Hofmann, Beate (2015): *Diakonische Identität in Diversität?! Aktuelle Herausforderungen an kultursensibles Diakonienmanagement*. S.214 In: Benad, Mathias; Büscher, Martin und Krolzik, Udo (Hg.): *Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal, Bethel. Interdisziplinarität, Normativität, Theorie-Praxis-Verbindung*, Baden-Baden, Nomos, Reihe Diakoniewissenschaft, Diakonienmanagement, Bd. 1.

P: Einmal im Monat gibt die Einrichtungsleitung einen Nachmittag, wo man auch kommen kann.

I: mmh und was machen Sie da dann so?

P: Er tut Zieharmonika spielen und singen. (F1-5: 189-190)

P: (Zum Geburtstag) dann wird gratuliert und gesungen. Und dann nachher am Mittag, dann kommen die Schwestern und die Einrichtungsleitung und so die vom Büro. (F1-6:111)

Zudem lässt sich eine enge Verbindung in der Wahrnehmung der Einrichtung durch die Verbindungen von Mitarbeitenden und Bewohner*innen feststellen. Die Mitarbeitenden sind zentraler Bezugspunkt für die Bewohner*innen in der Einrichtung. Eine wichtige und nicht überraschende Erkenntnis dieser Studie liegt darin, dass Bewohner*innen Mitarbeitende und ihr Verhalten sehr genau beobachten und wahrnehmen.

Vor diesem Hintergrund ist insbesondere die Haltung der Mitarbeitenden zu den Bewohner*innen von zentraler Bedeutung und wurde mit den folgenden Codes beschrieben:



Abbildung 23 Codes Haltung der Mitarbeitenden im Detail

Diese Aufzählung zeigt: die Haltung der Mitarbeitenden zu den Bewohner*innen wurde insgesamt positiv beschrieben. Zugleich benennen die Bewohner*innen aus der stationären Altenhilfe zwei Themengebiete, die einen starken Einfluss auf diese grundsätzliche Haltung der Mitarbeitenden nehmen. Zum einen beklagen die Bewohner*innen häufig die vielen Personalwechsel in den Einrichtungen und damit verbunden eine unzureichende Weitergabe von Informationen. So sind Aushilfs- oder Leasingkräfte häufig nicht gut über die Abläufe und die Gewohnheiten der Bewohner*innen informiert. Zum anderen beschreiben die Bewohner*innen einer Altenhilfeeinrichtung, dass junge Mitarbeitende unhöflich sind und bei Kritik seitens der Bewohner*innen auf den Fachkräftemangel hinweisen.

P: (Mann muss dazu sagen) das Stammpersonal, so die ältere Generation, die da schon seit Anfang da sind, die sind alle nett und alles. Nur die ganz jungen, die meinen Wunder wer sie sind. Und ja, du kannst mir sagen, was du willst, wenn mir etwas nicht passt, ich kann ja in ein anderes Heim gehen. Das spürt man, das merkt man. (F1-2:177-175)

Die Spielräume der Bewohner*innen scheinen vor dem Hintergrund der Stakeholder Analyse nach Lincoln/Guba¹¹⁵ eher gering. In der Untersuchung wurden die Spielräume der Bewohner*innen jedoch an der ein oder anderen Stelle deutlich: So lassen sich die Einflussmöglichkeiten der Bewohner*innen zu nächst als aktiv und passiv klassifizieren, wobei im Rahmen der Untersuchung nur der Hilfebedarf als passives Merkmal beschrieben wurde. Auf Basis der Daten konnten vier aktive Einflussmöglichkeiten für die Bewohner*innen beschrieben werden: sich als Teil einer Gemeinschaft verstehen, verweigern, Einzelgespräche suchen und der Bewohnerrat. Folgende Grafik zeigt diese Möglichkeiten exemplarisch auf.

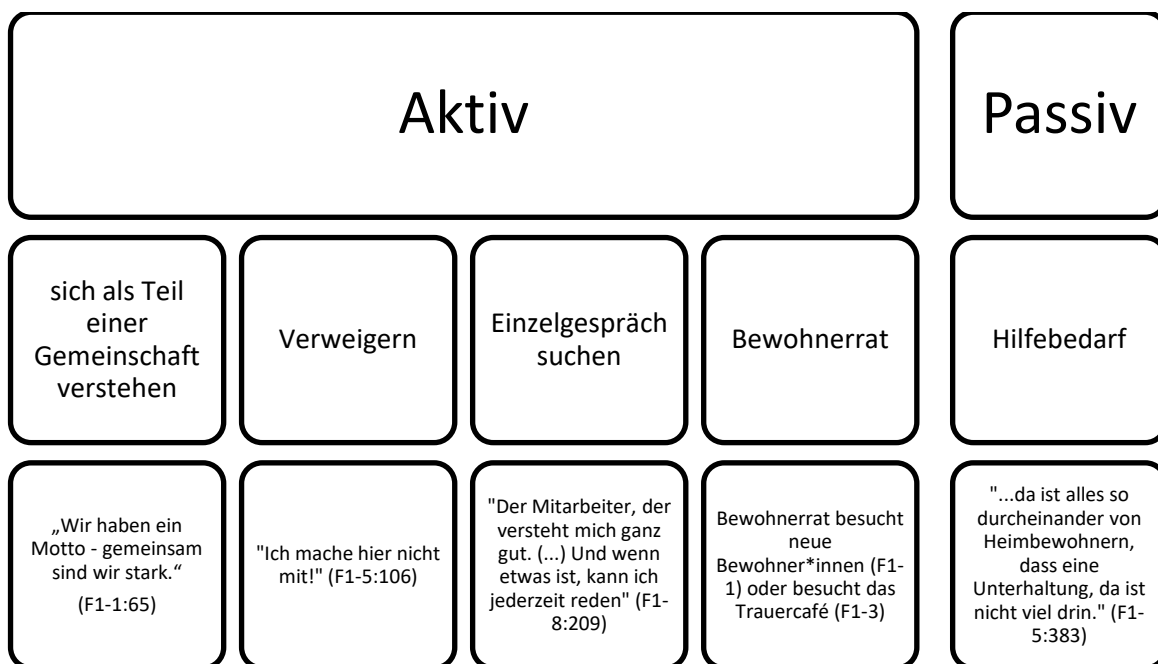


Abbildung 24 Spielräume zur Gestaltung von Organisationskultur für Bewohner*innen aus Basis der Erhebung

7.6.2. Angebote als zentraler Ansatzpunkt von Unternehmenskultur aus Bewohner*innen Perspektive

Eine besondere Rolle in der Unternehmenskultur nehmen Beschäftigungsangebote für die Bewohner*innen ein: sie sind eine Gelegenheit zur Begegnung, zum Austausch und zur Zeitgestaltung. Sie bieten Abwechslung und helfen, neue Fertigkeiten zu erlernen bzw. Fähigkeiten zu erhalten. Dabei wurde im Rahmen der Studie ein sehr breites Spektrum an verschiedenen Angeboten erfasst.

Zunächst ist festzustellen, dass die Wahl der Angebote zumeist stark durch Mitarbeitende und Leitungen als Akteure gesetzt ist. Lediglich in einigen wenigen Einrichtungen wurde von einer Beteiligung

¹¹⁵ Vgl. Kapitel 4.4.

der Bewohner*innen berichtet. So spiegeln die Angebote der jeweiligen Einrichtung neben den räumlichen und personellen Rahmenbedingungen auch sehr stark die Vorstellung von Mitarbeiter*innen und Leitungen über die Bewohner*innen und ihren Interessen wieder. Insbesondere in den Einrichtungen der stationären Altenhilfe zeigt sich eine Angebotspalette, die über Rätselraten und Bingo bis zu Gesprächsabenden, Handarbeitskreisen und Matineen reicht. Dabei unterscheiden sich die Angebote stark in den Beteiligungsformen der Bewohner*innen. So werden die Bewohner*innen in manchen Einrichtungen durch Angebote besonders aktiviert und zum Mitmachen ermuntert. In der Tendenz wurden die befragten Bewohner*innen der stationären Einrichtungshilfe häufiger in die Rolle der Empfänger*innen versetzt. In einigen Einrichtungen der stationären Altenhilfe nahmen die Bewohner*innen die Beschäftigungsangebote als unzureichend wahr. Dies stellt einen Kontrast zu den von den Bewohner*innen der Eingliederungshilfe geschilderten Angeboten dar, die häufiger einen aktiven Charakter hatten.

Die Angebotspalette verdeutlicht zudem, wie sich die Einrichtung in das Gemeinwesen einbringt. So finden an einigen Orten Veranstaltungen gemeinsam mit anderen Einrichtungen, z.B. Kindergärten und Einrichtungen der Alten- bzw. Eingliederungshilfe statt. Zudem nutzen einige Einrichtungen gezielt die Möglichkeit, kulturelle Angebote in der Einrichtung zu etablieren. Eine besondere Aufmerksamkeit lenken die Bewohner*innen, insbesondere der stationären Eingliederungshilfe, auf die Reisen und Ausflüge als Unterbrechung vom Alltag und (Gruppen-)Erfahrung. Die Möglichkeit zu Reisen oder Ausflüge spielte für die befragten Bewohner*innen der stationären Altenhilfshilfe jedoch eine untergeordnete Rolle.

In allen teilnehmenden Einrichtungen wird ein Gottesdienst angeboten, in vielen Einrichtungen gibt es zu dem weitere geistliche Angebote, z.B. Bibelstunden, Morgenandachten oder Tischgebete. Somit erscheint der Gottesdienst als ein verbindendes, christlich geprägtes Angebot.

7.6.3.Übergreifende Themen: Gottesdienst, Abschiedskultur, Geburtstag und erkennbar religiöse Personen

Die Analyse zeigt, dass es Themen gibt, die in jeder Einrichtung benannt wurden. Dabei handelt es sich um die Codes: Gottesdienst, Abschiedskultur, Geburtstag und religiös erkennbare Personen.¹¹⁶ Die Häufung der Kultursätze in den Einrichtungen ist jedoch sehr unterschiedlich. Beispielsweise wurde der Code Gottesdienst besonders häufig in den Einrichtungen 4 und 5 (6x) benannt, während in Einrichtung 7 (1x), 2, 6 und 8 (je2x) der Code seltener benannt wurde. Diese Ergebnisse zeigen

¹¹⁶Bei den Codes Gottesdienst und Geburtstag handelt es sich um In-vivo-Codes.

beispielhaft, dass die benannten Themen in unterschiedlicher Intensität von den Bewohner*innen wahrgenommen werden. Es zeigt jedoch auch, dass diese Themen eine Relevanz in der Wahrnehmung der Unternehmenskultur aus Sicht der Bewohner*innen haben. Diese Themen sollen daher näher beleuchtet werden.

7.6.3.1. Gottesdienst

In allen befragten Einrichtungen berichten die teilnehmenden Bewohner*innen von regelmäßigen Gottesdiensten. Der Gottesdienst scheint demnach ein typisches Merkmal für die teilnehmenden Einrichtungen zu sein. In der näheren Betrachtung fällt auf, dass zum Thema Gottesdienst zumeist organisatorische Elemente benannt werden: Wo findet der Gottesdienst statt und wie häufig wird der Gottesdienst angeboten? Wer hält den Gottesdienst? Wie ist der Gottesdienst in der Einrichtung eingebettet? Inhaltliche Aspekte der Gottesdienste begegnen uns nur in 2 der 28 Kultursätze.

Aussagen zum Gottesdienst von den Bewohner*innen häufig mit Pfarrer*innen verknüpft. In einer Einrichtung nimmt zudem die Einrichtungsleitung eine aktive Rolle in der Gestaltung von Gottesdiensten ein. In einer weiteren Einrichtung wird diese Aufgabe von Diakon*innen erfüllt. Mit der Verknüpfung der Person der/des Pfarrers*in zeichnet sich häufig auch eine Einbettung in die Ortskirchengemeinde ab. Diese besteht in einigen Einrichtungen durch den Gottesdienst der/ des Pfarrers*in in der Einrichtung in einer Einrichtung findet der Gottesdienstbesuch in Begleitung der Mitarbeitenden in der benachbarten Kirche statt. Andere Einrichtungen verfügen über spezielle Ansprechpartner*innen für Seelsorge, die den Bewohner*innen bekannt sind und die auch gottesdienstliche Aufgaben übernehmen.

Die Einbindung des Gottesdienstes in den Alltag der Einrichtungen ist sehr unterschiedlich; sie differiert in der Häufigkeit zwischen wöchentlich, zweiwöchentlich, monatlich bis hin zu anlassbezogenen Besuchen. In eine Einrichtung wird deutlich, dass sich der Bezug zu Gottesdiensten und Kirchengemeinde durch den Umzug der Einrichtung in ein Neubaugebiet weg vom Kerngelände des Trägers verändert hat: der Gottesdienstbesuch ist seltener geworden. Dieser Situation wird durch das gemeinsame Wahrnehmen von Fernsehgottesdiensten begegnet. In einigen Einrichtungen finden sowohl katholische als auch evangelische Gottesdienste statt. Grundsätzlich finden die Bewohner*innen wichtig, dass niemand zum Gottesdienstbesuch genötigt wird. Die Teilnahme am Gottesdienst ist in allen Einrichtungen freiwillig. Manche Bewohner*innen besuchen auch Gottesdienste anderer christlicher Konfessionen z.B. der Neuapostolischen Kirche oder der Freikirche.

7.6.3.2. Abschiedskultur

Das Thema „Tod und Sterben“ stellt sich in den zwei untersuchten Arbeitsfeldern der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe unterschiedlich dar. In der stationären Eingliederungshilfe begegneten uns Bewohner*innen, die sich intensiv mit dem Abschied geliebter Bewohner*innen auseinandersetzten. Sie schildern die Trauer um Angehörige, meist ihre Eltern. In jeder Einrichtung der stationären Eingliederungshilfe schilderten uns Bewohner*innen ihre Angst um den Verlust von Angehörigen. Desweiteren wurde in zwei der drei Einrichtungen von tragischen Todesfällen von Mitbewohner*innen berichtet. In allen untersuchten Einrichtungen der stationären Eingliederungshilfe finden Trauerfeiern statt, an denen die Bewohner*innen teilnehmen. Diese werden zum Teil von dem/ vom der örtlichen Pfarrer*in geleitet. In einer Einrichtung nimmt die Leitung eine aktive Rolle ein. In einer anderen Einrichtung werden nach Möglichkeit Beisetzungen besucht. Die Bewohner*innen beschreiben in allen Einrichtungen, dass sie in diesen Situationen durch die Mitarbeitenden begleitet werden.

In den Einrichtungen der stationären Altenhilfe stellt sich das Thema der Abschiedskultur anders dar: auch hier gibt es Trauerfeiern und in einigen Einrichtungen auch Aushänge in Form von Todesanzeigen oder in ausgestalteter Form einer Trauerecke es wird von ausgebildetem Personal in Trauerbegleitung und von persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitenden berichtet. Allerdings ist die Relevanz der Abschiedskultur für die befragten Bewohner*innen höchst unterschiedlich. So gibt es Einrichtungen, in denen Mitbewohner*innen selbstverständlich Aussegnungen und Trauerfeiern besuchen in zwei Einrichtungen wird der Bewohner*innenrat mit eingebunden. In zwei Einrichtungen wird das Thema der Abschiedskultur ausschließlich in den Einzelinterviews von den Bewohner*innen thematisiert. Die Abschiedskultur hat nur für einen Teil der befragten Bewohner*innen eine Relevanz. Einige möchten das Thema vermeiden. Zum einen wird deutlich, dass die Bewohner*innen sich eben nur zum Teil mit dem Thema Tod und Sterben konfrontieren lassen möchten. Zum anderen wird deutlich, dass Einrichtungen ihre Abschiedskultur unterschiedlich intensiv kommunizieren.

7.6.3.3. Geburtstag

In allen Einrichtungen wird der Geburtstag der Bewohner*innen bedacht. Dies geschieht auf unterschiedlichen Wegen: von dem Aufstellen einer Kerze am Platz des Geburtstagskindes, dem singenden Mitarbeitendenchor, der von der Einrichtung spendierten Torte bis zu dem selbst gewählten Geburtstagsausflug. Die Manifestationen einer Geburtstagskultur sind vielfältig. Die Bewohner*innen erleben dies in der Regel als Wertschätzung ihrer Person. Ein weiterer wichtiger Aspekt für die

befragten Bewohner*innen in den stationären Altenhilfeeinrichtungen ist, dass es in der Einrichtung die Möglichkeit gibt, einen Geburtstag mit Angehörigen feiern zu können. Dies geschieht in den Einrichtungen an unterschiedlichen Orten; in den Cafeterien, Gärten und Aufenthaltsräumen. Diese Möglichkeiten werden sehr geschätzt und als typisch für die Einrichtung wahrgenommen.

7.6.3.4. Erkennbar religiöse Personen

Die Bewohner*innen beschreiben bestimmte Personen als religiös. Diese Personen werden durch ihre Funktion und / oder ihre Aufgaben oder ihr Handeln als religiös erkannt. Personen, die eine Funktion oder eine Aufgabe in diesem Zusammenhang erfüllen, bekommen zudem eine Zuständigkeit für das „Religiöse“ zugeschrieben. Diese Zuständigkeit zeigt sich aus Sicht der Bewohner*innen in Gottesdiensten, Andachten und Trauerfeiern.

Die am häufigsten benannte Personengruppe sind die Pfarrer*innen. Ihnen wird eine eindeutige Kompetenz für das Christliche zugeschrieben. Die befragten Bewohner*innen verankern dies an dem gottesdienstlichen Handeln der Pfarrer*innen sowie in ihrer Rolle im Umgang mit Todesfällen. Dies sind die häufigsten und oftmals auch einzigen Berührungspunkte zwischen den Bewohner*innen und den Pfarrer*innen. In drei Einrichtungen schildern Bewohner*innen die Pfarrer*innen auch als Seelsorger*innen und berichten zum Teil von seelsorgerlicher Begleitung. Es fällt auf, dass die Pfarrer*innen zumeist ausschließlich über die Funktion bezeichnet werden, die Namen der Pfarrer*innen werden nur selten genannt. Das Anstellungsverhältnis der Pfarrer*innen (in der örtlichen Kirchengemeinde oder bei dem diakonischen Träger) wird von den Bewohner*innen zum Teil benannt.

In zwei Einrichtungen wird die Einrichtungsleitung durch ihr Mitwirken in den Gottesdiensten und bei Trauerfeiern als christlich prägend/erkennbar wahrgenommen. In diesen Fällen verbinden die befragten Personen sowohl eine fachliche als auch eine religiöse Kompetenz mit der Einrichtungsleitung. Das Engagement der Leitung in Gottesdiensten und Trauerfeiern zeigt für die Bewohner*innen die Bedeutung von christlichen Ritualen in der Einrichtung an. In einer Einrichtung werden in der Einrichtung beschäftigte Diakone*innen als Zuständige für Andachten und Gottesdienste, Trauerfeiern und Aussegnungen benannt. Diese sind zugleich mit weiteren Aufgaben in der Einrichtung betraut und fungieren somit als Ansprechpartner*innen für verschiedene Themen und nehmen eine wichtige Rolle ein.

Desweiteren wurden im Rahmen eines zweiten Fokusgruppengeninterviews in einer Einrichtung bestimmte Mitarbeitende als besonders religiös bezeichnet. Diese Gruppe wird über ihre Handlungen und dann erst über ihre Aufgaben beschrieben. Bei dieser Bewohner*innengruppe beschreiben die

Befragten eine hohe eigene Motivation, die sie nicht mit der Einrichtung in Verbindung setzen. Diese Gruppe von Mitarbeitenden zeigt sich verantwortlich für die Andachten der Einrichtungen und leiten Tischgebete an. In einer anderen Einrichtung wiederum wird berichtet, dass in einem der Stockwerke neuerdings ein Tischgebet eingeführt wurde. Dies wird von Mitarbeitenden¹¹⁷ vorgelesen.

Zum großen Teil unabhängig von diesen als religiös bezeichneten Personen schildern die Bewohner*innen in den meisten der untersuchten Einrichtungen enge Beziehungen zu namentlich erwähnten Mitarbeitenden. In einigen Einrichtungen werden bestimmte Mitarbeitende und auch die Leitungen als „Seele der Einrichtung“ beschrieben, weil sie als besonders hilfsbereit, lustig oder zugewandt wahrgenommen werden.

8. Bewohner*innen als Akteur*innen – Ein Ausblick

Die bisherigen Betrachtungen diakonischer Kultur richten sich vielfach auf Führungskräfte, Mitarbeitende und Strukturen.¹¹⁸ Diese Befragung zeigt: Bewohner*innen und Bewohner nehmen Veränderungen innerhalb der Organisation häufig frühzeitig wahr. Engpässe im Personal und mangelnde Informationsflüsse und neue Mitarbeitende fallen auf. Gleichzeitig werden Mitarbeitende in ihrer Gesamtheit oder als einzelne Personen als hilfsbereite und zugewandte Unterstützung erlebt. Sie nehmen maßgeblichen Einfluss auf die Nutzer*innen.

Insbesondere im Bereich der stationären Hilfen werden die Nutzer*innen Anspruchsgruppe und als Bewohner*innen Teil der Unternehmung. Versteht man Unternehmenskultur anknüpfend an Luhmann¹¹⁹ als eine Art Kunstwerk, dessen Pinselstriche aus jeder Art von Kommunikation bestehen und bedenkt zugleich das Kommunikationsaxiom „Man kann nicht, nicht kommunizieren“¹²⁰ wird die Bedeutsamkeit aller Akteure einer Unternehmenskultur hervorgehoben. Vor diesem Hintergrund sind alle Akteure*innen, also Führungskräfte, Mitarbeitende und Bewohner*innen gefragt, die Kultur der

¹¹⁷Bei diesen Mitarbeitenden handelt es sich um Betreuungskräfte nach § 43b SGB XI.

¹¹⁸Vgl. Eurich, Johannes (2018): Diakonische Kultur aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzern. In: Thorsten Moos, Beate Hofmann, Jürgen Gohde, Hanns-Stephan Haas, Klaus D. Hildemann, Heinz Schmidt und Christoph Sigrist (Hg.): Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer (Diakonie, Band 16), S. 245f oder auch Hofmann, Beate; Schneider, Heike; Brune, Carolin; Hagemann, Tim (2018) Forschungsbericht. Forschungsprojekt „Merkmale einer diakonischen Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“, Bielefeld: o.V. online unter http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/2018/wp-content/uploads/2019/01/2019_01_Forschungsbericht_END_online-Version.pdf Stand 23.08.2019.

¹¹⁹Zitiert nach Fermor, Gotthard; Mogge-Grotjahn, Hildegard (2011): Kultur. In: Volker Herrmann, Ralf Hoburg, Ralf Evers und Renate Zitt (Hg.): Theologie und soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer (Theologie und Soziale Wirklichkeit), S. 147f.

¹²⁰ 1. Axiom der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick vgl. Paul Watzlawick, Janet H. Beavin und Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11., unveränd. Auflage. Huber, Bern 2007, S. 53–70.

Einrichtung aktiv zu gestalten. Um die Kultur von stationären Einrichtungen zu begreifen, braucht es daher eine Erweiterung der Perspektive auf die Bewohner*innen. Mit dieser Perspektive lassen sich auf Basis dieser Studie folgende Anknüpfungspunkte aufgreifen.

8.1. Mitarbeitende als Kulturträger

Mitarbeitende stellen die häufigsten Bezugs- und Kontaktpersonen von Bewohner*innen dar. Dies gilt insbesondere für Einrichtungen, in denen die Gruppe der Mitbewohner*innen nicht als und nur zum Teil als Bezugsperson wahrgenommen wird. Insbesondere die Bewohner*innen der Altenhilfe sahen sich eher in der Abgrenzung zu anderen pflegebedürftigeren Mitbewohner*innen. Die Mitbewohner*innen sind also keine selbstverständliche Bezugsgruppe. Auch die Gruppe der Angehörigen kommt für eine enge Begleitung der Bewohner*innen in den Einrichtungen aus unterschiedlichen Gründen kaum in Frage. Es bleiben die Mitarbeiter*innen als die Kulturträger einer Einrichtung. Sie vermitteln durch ihr Verhalten und Handeln die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln der Einrichtungen, nehmen eine entscheidende Rolle bei schwierigen Situationen wie Einzug, Trauer oder Konflikten ein.

In allen Einrichtungen benannten die Bewohner*innen bestimmte Mitarbeitende, die für sie besonders wichtig sind Mitarbeitende, die ihnen besonders lieb oder vertraut sind. Es wurde in den seltensten Fällen von Konflikten berichtet. Die beschriebenen Konflikte hängen häufig mit dem Fachkräftemangel und damit verbunden mit häufigen personellen Wechseln zusammen. Diese Wechsel führen zu Unsicherheiten seitens der Bewohner*innen. Es stellt sich die Frage, wie eine Unternehmenskultur innerhalb dieser Situation positiv und unterstützend wirken kann. An dieser Stelle sind einzelne Personen, „die guten Seelen“ einer Einrichtung von besonderer Bedeutung. Sie können als Vorbilder und Orientierungspunkte für Bewohner*innen und Mitarbeitende dienen. Aus Leitungsperspektive ist es demnach entscheidend, diese Personen zu identifizieren, zu stärken und zu fördern.

8.2. Angebote als zentrales Merkmal für Bewohner*innen der stationären Altenhilfe

Die Bewohner*innen und Bewohner der stationären Altenhilfe berichteten ausführlich über Beschäftigungsangebote und die Gestaltung ihrer Zeit, jenseits von Pflege oder Mahlzeiten. Das feiern von Festen stellt dabei eine Verbindung in allen teilnehmenden Einrichtungen dar. Im Rahmen der Untersuchung wurde eine ausgeprägte Festkultur in den Einrichtungen identifiziert diese umfasst eigene Rituale, Routinen und Artefakte. Die Feste in den Einrichtungen orientieren sich am christlichen Festkreis und zudem gibt es eine Erweiterung um andere Festlichkeiten, wie z.B. Sommerfeste. So stellt sich die Unternehmenskultur für die Bewohner*innen auch als eine feiernde Kultur da, in der für sie mit viel Mühe ein Fest für sie ausgestaltet wird. Feste stellen das Besondere, das Außergewöhnliche dar und sind auch ein Ort der (Selbst-) Darstellung für Einrichtungen, Leitungen, Mitarbeitende und Bewohner*innen.

Im Gegensatz dazu stehen die alltäglicheren Angebote, die täglich oder wöchentlich stattfinden. Die Bewohner*innen schildern in einigen Einrichtungen ein vielfältiges Angebot, während in anderen Einrichtungen von Langeweile und zu wenig Angeboten gesprochen wird.

P: Das ist traurig, samstags, sonntags ist nichts. (F1-5:216)

P: (...) Ich finde schon, (...) Langeweile kommt schon auf, wenn nichts ist. (F1-2:108)

Die Gestaltung des Alltag, hängt aus Sicht der Bewohner*innen eng an ihrem eigenen Engagement und somit auch an ihren körperlichen und geistigen Einschränkungen sowie an ihrem Willen, sich in die Einrichtung einzubringen. Hinsichtlich der Unternehmenskultur nimmt der Wille der Bewohner*innen eine entscheidende Rolle ein. Einzelne Fälle zeigen auch, dass aus dem Engagement der Bewohner*innen Perspektiven für die Einrichtung, Mitarbeitende und Bewohner*innen endstehen.

P: Ich hab mit dem Mitarbeiter Herrn X ausgemacht, also ich hab ihn gefragt, ob ich da nicht Unterschriften sammeln kann. (...) Für das Volksbegehren (...) zur Verbesserung der Pflege. (F1-8:306-310)

In den seltensten Fällen ist die Angebotspalette und der Zugang zu den Angeboten mit den Bewohner*innen ab- bzw. von ihnen mitbestimmt. Im Rahmen der Studie wurden sogar Barrieren für die Teilnahme genannt: zum einen gibt es in manchen Orten in verschiedenen Bereichen der Einrichtungen unterschiedliche Angebote, die jedoch auch für die Bewohner*innen anderer Bereiche von Interesse wäre. Weitere Barrieren finden sich in der Anzahl der Plätze für bestimmte Angebote und deren Kosten. Eine andere Barriere stellt in manchen Fällen die Konfession der Bewohner*innen dar: sie nehmen daher nicht am Gottesdienst teil.

Grundsätzlich sind die Angebote aus Sicht der Bewohner*innen ein zentrales Kulturelement. Auf Basis dieser Studie können folgende gegensätzliche Kriterien aus der Bewohner*innen-Perspektive beschrieben werden:

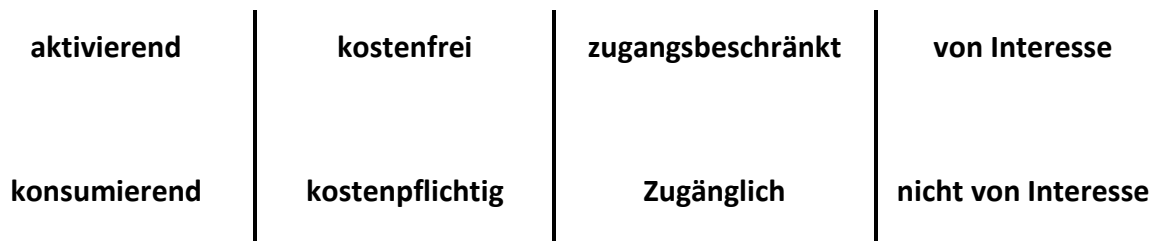


Abbildung 25 Kriterien Angebote- Gegensatzpaare

Auf Grundlage der Studie bleibt offen, inwiefern die Angebote Bewohner*innen die Bewohner*innen bei der Eingewöhnung in die Einrichtung unterstützen. Allerdings ist davon auszugehen, dass Angebote einen Einfluss auf die Integration der Bewohner*innen haben. Auf Basis der Daten, ist ein Zusammenhang zwischen aktivierenden Angeboten und einem „Wir-Gefühl“ der Bewohner*innen untereinander naheliegend. Wer sich selbst einbringt, wird zum Teil der Gruppe und identifiziert sich stärker mit der Einrichtung.

8.2.1. Gottesdienste als Kennzeichen diakonischer Kultur- Verbindungen zur Ortsgemeinde

Eine herausragende Rolle nimmt der Gottesdienst als ein durchgehendes Merkmal diakonischer Kultur aus Bewohner*innen Perspektive ein. Es ist festzustellen, dass es kaum inhaltliche Aussagen über die Gottesdienste gibt. In vielen Einrichtungen stellen sie eine gern gesehene Abwechslung im Alltag dar, mehr aber auch nicht. Im Gegensatz dazu wird der Gottesdienst einer Einrichtung durch die Teilnahme einer großen Anzahl von Bewohner*innen, Mitarbeiter*innen und durch die Mitgestaltung der Leitung zu einem Wesensmerkmal der Einrichtung. Gleichzeitig gibt es auch in dieser Einrichtung Personen, die nicht an Gottesdiensten teilnehmen möchten. Dieses Spannungsfeld muss berücksichtigt werden, wenn Gottesdienste als Merkmal in den Blick genommen werden. Die Verankerung der Gottesdienste in der Einrichtung durch Mitarbeitende und Einrichtungsleitungen ist hierfür ebenfalls von zentraler Bedeutung.

An vielen Orten werden Gottesdienste von Gemeindepfarrer*innen ohne Anbindung an Mitarbeitende und Einrichtungsleitung angeboten. So erscheint der/die örtliche Pfarrer*in als eine Art „externer Dienstleister“, ohne dass ein näherer Gemeindebezug oder eine andere strukturelle Bindung besteht. Die Präsenz der Pfarrer*innen wird insbesondere als diakonisches Merkmal wahrgenommen. Es ist ein

Paradox, dass Personen ohne weitere Einbindung in die Einrichtungen eine solche Rolle in der Wahrnehmung der Bewohner*innen einnehmen. In Einrichtungen, in denen Einrichtungsleitungen oder fachlich spezialisiertes Personal gottesdienstliche Aufgaben wahrnehmen ist dieser Effekt weniger stark ausgeprägt. Grundsätzlich lässt sich hier eine große Chance für die Zusammenarbeit von Ortsgemeinde und Einrichtung als gemeinsame Akteure im Gemeinwesen und für die Sichtbarkeit von Kirche im öffentlichen Raum erkennen.

8.2.2. Abschiedskultur als Spannungsfeld

In dem Vergleich der Perspektiven von Mitarbeitenden und Bewohner*innen zeigen sich große Unterschiede in der persönlichen Bedeutung der Abschiedskultur. Während die Mitarbeitenden die Abschiedskultur zumeist als persönlich wichtig wahrnehmen, schwankt die Bedeutung der Abschiedskultur für die Bewohner*innen. Für einige Bewohner*innen ist die Abschiedskultur der Einrichtung persönlich wichtig. Sie fühlen sich gut aufgehoben und schätzen den Einsatz und die Fürsorge der Mitarbeitenden. An einigen Orten wird die Begleitung von Sterbenden als besondere Qualität der Mitarbeitenden beschrieben. Manche Bewohner*innen vermeiden den Themenkomplex Tod und Sterben. Sie sehen es (noch) nicht als relevantes Thema. Dies könnte damit zusammenhängen, dass auf Grund der Methodik hauptsächlich Bewohner*innen an den Interviews teilnehmen konnten denen das Thema Tod und Sterben (noch) nicht nahe war. Andererseits findet die Abschiedskultur der Einrichtungen in erster Linie zwischen den Mitarbeitenden, Sterbenden und Angehörigen statt. Auch der Umgang mit Tod und Sterben hat sich in den letzten Jahrzehnten massiv gewandelt. Das christliche Verständnis von Leben und Tod wird durch veränderte gesellschaftsfähige Meinungen angefragt.¹²¹ In Einrichtungen, in denen die Bewohner*innen ein „Wir-Gefühl“ entwickelt haben, nahmen auch sie an Trauerfeiern oder Aussegnungen teil. Die Abschiedskultur einer Einrichtung wird demnach auch von dem Selbstverständnis der Bewohner*innen als Gemeinschaft beeinflusst. In der Abschiedskultur von Einrichtungen wird das Menschenbild der betroffenen Akteure, von Sterbenden, Einrichtungsleitungen, Mitarbeitenden, Mitbewohner*innen und Angehörigen sichtbar. Diakonische Einrichtungen sind insbesondere in diesen Situationen verpflichtet, das christliche Menschenbild in eine zeitgemäße und den Betroffenen angemessene Abschiedskultur zu übersetzen. Für diese Aufgabe sind Fach- und Erfahrungswissen sowie ein professioneller Umgang unersetzlich. Die Einrichtungen haben eine Verantwortung dafür, Mitarbeitende dahingehend zu unterstützen und ggf.

¹²¹Beispielhaft dazu kann die Position der Kirchen zur Diamantbestattung in Berlin/Brandenburg herangezogen werden. Quelle: <https://www.tagesspiegel.de/berlin/brandenburgs-bestattungsgesetz-kirchen-gegen-diamantbestattung/22706146.html> Artikel vom 19.06.2018 Abruf: 08.09.2019

auszubilden. Insbesondere in den stationären Einrichtungen der Altenhilfe besteht mit Blick aus dieser Studie heraus die Gefahr, dass auf Grund von Personalmangel und -wechsel die Aufmerksamkeit vermehrt auf die gelegt wird, die näher am Tod sind. Dies hat massive Auswirkungen auf das Leben in den Einrichtungen und kann nur strukturell gelöst werden.

8.3. Die Einrichtung als Ort von Religion(-sfreiheit)

Die Bewohner*innen können in den befragten diakonischen Einrichtungen ihre Religion ohne Zwänge ausleben. Dies steht erstaunlicherweise im Gegensatz zu den Erfahrungen von zwei befragten Personen, sie wurden in nicht kirchlich gebunden Einrichtungen am Beten gehindert. Bewohner*innen, die keiner Religionsgemeinschaft zugehörig sind, schildern den Umgang mit Religion als freiwillig und nehmen keine Unterschiede in der Versorgung wahr. Unter den befragten Bewohner*innen befanden sich zwei Personen, die der landeskirchlichen Gemeinschaft und der neuapostolischen Kirche zugehörig sind. Diese Personengruppe wurde die Teilnahme an Gottesdiensten durch Fahrdienste der jeweiligen Gemeinde ermöglicht. Es erfolgte keine Unterstützung durch die Einrichtung. Unter der Gruppe der befragten Bewohner*innen fand sich niemand, der einer anderen Religion zugehörig ist. Daher lassen sich keine Aussagen zum Umgang mit anderen Religionen treffen. Die Bewohner*innen erleben diakonische Einrichtungen als Orte des religiösen Lebens, in denen Religionsfreiheit gelebt wird. Sie fühlen sich nicht bevormundet oder übergangen. Im Gegenteil berichten manche Personen, dass sie erst durch ihr Leben in der Einrichtung ihren Glauben neu entdeckt haben. Religion und persönlicher Glaube dient den befragten Bewohner*innen zum Teil als Lebenshilfe.

P: Jetzt mich nicht auslachen, aber ich tue abends beten. Das hilft dann auch. (Elb-3:49-51)

8.4. Kultur reflektieren - Prozesse und Querschnittsthemen

Auf Basis der benannten Themenfelder und Merkmale können Reflexionsprozesse in der Einrichtung angestoßen werden. Um diese näher zu betrachten, erscheint es sinnhaft, den Charakter der Merkmale und Themen näher zu definieren. So gibt es Themen, die sich als eine Art wiederkehrender Prozess in der Einrichtung beschreiben lassen. In diesem Sinne lassen sich die Themen Angebote“, „Abschiedskultur“ und „Weg in die Einrichtung“ verstehen. Anhand dieser Themen können weitere kulturrelevante Themen reflektiert und Änderungsprozesse angestoßen werden.

Aus Sicht dieser Untersuchung lassen folgende Themen Mitarbeitende, Leitung, das Selbstverständnis der Mitbewohner*innen, Angehörige, sowie Gebäude und Ausstattung als Querschnittsthemen beschreiben. Diese Querschnittsthemen zeichnen sich durch ihren Unternehmenskultur umgreifenden Charakter aus, sie nehmen Einfluss auf Rituale, Artefakte, Verhaltensweisen, Wert und Normen einer Unternehmenskultur.

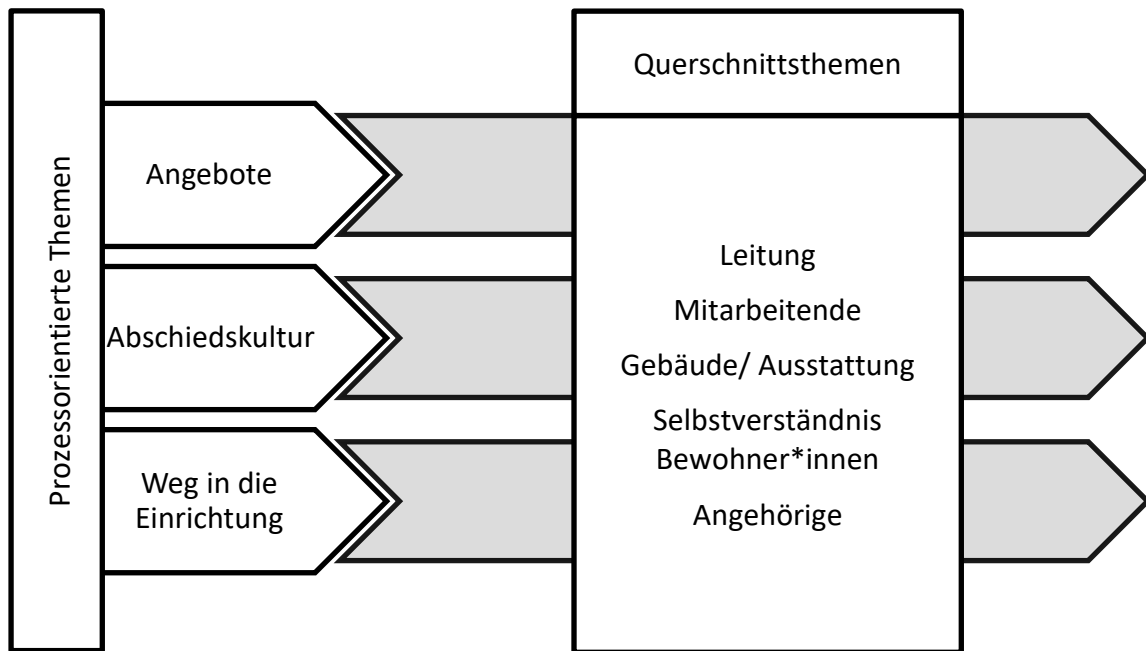


Abbildung 26 prozessorientierte und Querschnittsthemen

Unterstützt von dieser Systematik lassen sich Themenfelder von Kultur verorten und diskutieren, ohne einzelne Aspekte der Kultur aus dem Blick zu verlieren.

Am Ende dieser Studie bleibt offen, wie eine solche Kultur ausgestaltet und gelebt wird. Im Rahmen der Studie wurden sehr unterschiedliche Einrichtungen besucht. Jede weist eigene, spezifische Kulturmerkmale auf. Im Rahmen der Studie konnten übergreifende Merkmale und Themenfelder benannt werden. Einige wurden als besonders typisch diakonisch wahrgenommen und bilden im Vergleich der teilnehmenden Einrichtungen ein Bild diakonischer Merkmale. Kultur ist beweglich und in ständigen Veränderungsprozessen. Alle Akteure sind gefordert, die Kultur in stationären Einrichtungen zu gestalten.

8.5. Offene Fragen und weiterer Forschungsbedarf

Im Rahmen dieser Studie wurden 49 Bewohner*innen aus acht Einrichtungen der stationären Eingliederungs- und Altenhilfe befragt. Mit einem explorativ ausgelegten Forschungsdesign wurden

Kultursätze und infolgedessen kulturrelevante Themen identifiziert. Für die teilnehmenden Einrichtungen konnten Kulturmerkmale identifiziert werden, die zum Teil für alle teilnehmenden Einrichtungen oder einzelne Arbeitsfelder gelten. Am Ende dieser Studie ist kritisch auf die Validität zu blicken. Obwohl durch ein mehrstufiges Erhebungs- und Auswertungsverfahren versucht wurde, ein hohes Maß an Validität zu sichern, umfasst das Sample doch nur acht Einrichtungen. Demnach bedarf es unbedingt weitere Studien, um die Bewohner*innenperspektive auf stationäre Einrichtungen näher zu erfassen. Weiterhin offen ist die Frage nach einer spezifisch diakonischen Kultur, da in dieser Studie nur diakonische Einrichtungen untersucht wurden, bleibt die Frage unbeantwortet. Wir können nur sagen, was die Bewohner*innen als „diakonisch“ wahrnehmen. Es liegen keine Daten aus Vergleichseinrichtungen mit anderen Prägungen vor. Trotzdem bleibt kritisch zu hinterfragen, ob Religionsfreiheit in stationären Einrichtungen gelebt wird, oder, wie im Rahmen dieser Studie berichtet wurde, ob in manchen nicht religiös geprägten Einrichtungen Religionsausübung verhindert wird. Unbeantwortet bleibt auch die Frage, wie sich der Fachkräftemangel und die Reaktion von Einrichtungen auf diese Situation auf die Kultur auswirken, auch hier können nur Tendenzen beschrieben werden.

9. Literaturverzeichnis

- Backes, Gertrud und Clemens, Wolfgang (2008): Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung. 3., überarb. Aufl. Weinheim: Juventa-Verl. (Grundlagentexte Soziologie).
- Badura, Bernhard und Gross, Peter (1976): Sozialpolitische Perspektiven. E. Einf. in Grundlagen u. Probleme sozialer Dienstleistungen. München: Piper (Piper-Sozialwissenschaft, Bd. 36 : Soziologie).
- Barr, Owen; McConkey, Roy; und McConaghie, Jane (2003): Views of people with learning difficulties about current and future accommodation. The use of focus groups to promote discussion. In: *Disability & Society* 18 (5), S. 577–597.
- Bergold, Jarg; und Thomas, Stefan (2012): Participatory research methods. A methodological approach in motion. In: *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, S. 191–222.
- Bogdan, Robert und Biklen, Sari Knopp (1992): *Qualitative research for education*. o.o., O.V. S.92
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Zweiter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen TEILHABE – BEEINTRÄCHTIGUNG. Berlin.
- Bundesministerium für Gesundheit (2018): Zahlen und Fakten zur Pflegeversicherung. Online verfügbar unter https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/Statistiken/Pflegeversicherung/Zahlen_und_Fakten/Zahlen_und_Fakten.pdf. Letzter Abruf 30.10.2019.
- Claß, Gottfried (2008): Herausforderung diakonische Unternehmenskultur. Organisationstheoretische Erkenntnisse - theologische Reflexionen - praktische Konsequenzen; mit einer Fallstudie zum Samariterstift Obersontheim. Berlin: Lit (Management - Kirche – Diakonie).
- Collins, John Neil (1990): *Diakonia. Re-interpreting the ancient sources*: Oxford University Press, USA.
- Deal, Terrence E. und Kennedy, Allan A. (1986): *Corporate culture*: National Restaurant Association.
- Deutmeyer, Frank (2014): *Diakonische Konzepte in der stationären Altenhilfe*. Saarbrücken, Akademikerverlag.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (2008): *Charakteristika einer diakonischen Kultur. Stärkung des diakonischen Profils*. Leinfelden-Echterdingen, Stuttgart.
- Dworschak, Wolfgang (2004): Lebensqualität von Menschen mit geistiger Behinderung. In: *Theoretische Analyse, empirische Erfassung und grundlegende Aspekte qualitativer Netzwerkanalyse*. Bad Heilbrunn.
- Eurich, Johannes (2018): Diakonische Kultur aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzern. S.245-256 In: Moos, Thorsten; Hofmann, Beate; Gohde, Jürgen; Haas, Hanns-Stephan; Hildeman, Klaus D.; Schmidt, Heinz; Sigrist, Christoph (Hg.) *Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven*, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer (Diakonie, Band 16).
- Fermor, Gotthard; Mogge-Grotjahn, Hildegard (2011): *Kultur*. In: Herrmann, Volker; Hoburg, Ralf ; Evers, Ralf; Zitt, Renate (Hg.): *Theologie und soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe*. Stuttgart: Kohlhammer (Theologie und Soziale Wirklichkeit), S. 147ff.
- Flick, Uwe (1987): *Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung*. Tübingen, dgvt-Verl.
- Flick, Uwe (2011): *Triangulation*. In: Oelerich, Gertrud und Ott, Hans-Uwe(2011) *Empirische Forschung und Soziale Arbeit*, Wiesbaden, Springer, S. 323-328.
- Flieger, Petra (2003): *Partizipative Forschungsmethoden und ihre konkrete Umsetzung*. In: Hermes, Gisela und Köbsell, Swantje (2003) *Disability Studies in Deutschland-Behinderung neu denken! Dokumentation der Sommeruni 2003*, o.O, bifos, S. 200–204.
- Giller-Risse, Martina (2016): *Eingliederungshilfe. Individuelle Dienstleistungen organisieren und finanzieren*. In: *Sozialwirtschaft* (2016) Baden-Baden, Nomos, Jahrgang 26, Heft 6, S. 19–23.
- Goffman, Erving (1967): *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*: Routledge. New York, Anchor.
- Gromann, Petra (2002): *Funktion und Möglichkeiten des Befragens von Nutzerinnen und Nutzern* Greving, Heinrich (Hg.): *Hilfeplanung und Controlling in der Heilpädagogik*. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 155-170.
- Gross, Peter (2013): *Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?*, Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Guba, Egon G.; Lincoln, Yvonna S. (1989): *Fourth generation evaluation*, Sage.
- Haas, Hanns-Stephan (2008): *Diakonisches Unternehmen*. In: Kottnik, Klaus D. und Hauschildt, Eberhard (Hg.): *Diakoniefibel. Grundwissen für alle, die mit Diakonie zu tun haben*, Gütersloh, Gütersloher Verl.-Haus. S.159ff.
- Hanselmann, Paul Gerhardt (2007): *Qualitätsentwicklung in der Diakonie. Leitbild, System und Qualitätskultur*. Stuttgart: Kohlhammer (Diakonie, 5).
- Haslinger, Herbert (2009): *Diakonie. Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche*. Paderborn, Wien, Paderborn: UTB.
- Heimgesetz (HeimG) Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/heimg/inhalts_bersicht.html.
- Heinzelmann, Martin (2004): *Das Altenheim-immer noch eine" totale Institution"? Eine Untersuchung des Binnenlebens zweier Altenheime*, Göttingen, Cuvillier Verlag.
- Herrmann, Volker; Schäfer, Gerhard Karl (2006): *Geschichtliche Entwicklungen der Diakonie von der Alten Kirche bis zur Gegenwart im Überblick*. S.137 In: Volker Herrmann (Hg.): *Studienbuch Diakonik. Studienbuch Diakonik. Band 1: biblische, historische und theologische Zugänge zur Diakonik*, Neukirchen-Vluyn, Neukirchener Aussaat, S. 137–165.
- Hofmann, Beate (2015): *Diakonische Identität in Diversität?! Aktuelle Herausforderungen an kultursensibles Diakonienmanagement*. S.214 In: Benad, Mathias; Büscher, Martin und Krolzik, Udo (Hg.): *Diakoniewissenschaft und*

- Diakonienmanagement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal, Bethel. Interdisziplinarität, Normativität, Theorie-Praxis-Verbindung, Baden-Baden, Nomos, Reihe Diakoniewissenschaft, Diakonienmanagement, Bd. 1.
- Hofmann, Beate (2018): Unternehmenskultur. In: In: Moos, Thorsten; Hofmann, Beate; Gohde, Jürgen; Haas, Hanns-Stephan; Hildeman, Klaus D.; Schmidt, Heinz; Sigrist, Christoph (Hg.) Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer, Reihe Diakonie, Band 16.
- Hofmann, Beate; Baberske-Krohs, Beate; Conen-Marx; Haussecker, Otto; Nothnagel, Barbara; Rasch, Dörte (2008): Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Stuttgart, Kohlhammer Reihe Diakonie, Band 2.
- Hofmann, Beate; Brune, Carolin; Hagemann, Tim; Schneider, Heike (Hg.) (2020) Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft, Greiz, Kohlhammer Verlag.
- Jäger, Alfred (1986): Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik, Gütersloh, Gütersloher Verl.-Haus.
- Kaiserswerther Verband (Hg.) (2011): Kaiserswerther Unternehmenskultur: Diakonie geschieht im Alltag. Beschluss der Mitgliederversammlung des Kaiserswerther Verbandes deutscher Diakonissen-Mutterhäuser am 18. September 2013, Berlin.
- Kasper, Helmuth und Mühlenbacher, Jürgen (2002) Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. In: Personalmanagement. Führung. Organisation. (2002) Kaspar, Helmuth/ Mayerhofer, Wolfgang, Wien, Linde Verlag
- Klie, Thomas (2017): Heimrecht. In: Ralf Mulot und Sabine Schmitt (Hg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. 8., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Baden-Baden, Nomos, S. 406–407.
- Krause-Wack, Daniela (2017): Auf der Suche nach einer diakonischen Unternehmenskultur. Fallstudien. In: Johannes Eurich und Dorothea Schweizer (Hg.): Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre. DWI Jahrbuch 2016/2017, 7. Heidelberg (DWI Jahrbuch, 45), S. 92–107.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Lechler, Peter (1982): Kommunikative Validierung. In: Huber, Günther und Mandl, Heinz (Hg.): Verbale Daten, Eine Einführung in die Grundlagen der Erhebung und Auswertung, Weinheim, Beltz. S. 243–258.
- Mayring, Philipp (2008): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim, Basel, Beltz.
- Moos, Thorsten (2018): Diakonische Kultur: Ein Forschungsprospekt. In: Moos, Thorsten; Hofmann, Beate; Gohde, Jürgen; Haas, Hanns-Stephan; Hildeman, Klaus D.; Schmidt, Heinz; Sigrist, Christoph (Hg.) Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer, Reihe Diakonie, Band 16.
- Moos, Thorsten; Hofmann, Beate; Gohde, Jürgen; Haas, Hanns-Stephan; Hildeman, Klaus D.; Schmidt, Heinz; Sigrist, Christoph (Hg.) Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer, Reihe Diakonie, Band 16.
- Nerdinger, Friedemann W.; Spieß, Erika (1992): Kommunikative Validierung und Datenfeedback in der Werteforschung. Ergebnisse aus quantitativen und qualitativen Langzeitbefragungen. In: Klages, Helmut; Hippler, Hans-Jürgen; Herbert, Willi (Hrsg.): Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt, Campus-Verlag. S. 653-671 .
- Neuberger, Oswald und Kompa, Ain (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim, Beltz.
- Porter, Jill; Parsons, Sarah; Robertson, Christopher (2006): Time for review. Supporting the work of an advisory group. In: Journal of Research in Special Educational Needs Jahrgang 6, Heft 1, S. 11–16.
- Rädiker, Stefan und Kuckartz, Udo (2019) Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 75.
- Reber, Joachim (2009): Spiritualität im sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge, spirituelle Bildung, spirituelle Unternehmenskultur. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rechenberg, Karl-Herrmann; Hinkl, Petra; König, Joachim; Maiwald, Markus (2010): Subjektive Erfassung von Arbeits- und Lebenszufriedenheit bei Menschen mit Behinderung (S.A.L.Z.). In: Zeitschrift für Heilpädagogik Jahrgang, S. 413–423.
- Richtlinie des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland <https://www.ekd.de/loyalitaetsrichtlinie.html> letzter Abruf 30.10.2019.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, Bern, Stuttgart, Wien, Verlag Paul Haupt.
- Sackmann, Sonja (2013): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen—6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden, Springer-Verlag.
- Schein, Edgar H. (1984): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Washington, London 1984.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag.
- Schein, Edgar H. (2010): Organisationskultur. The Edgar Schein survival guide, Bergisch Gladbach, EHP – Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (2018): Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 55. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Sina, Ralph (2018): EuGH erzwingt neue Regeln für Kirchenjobs. Urteil zum Arbeitsrecht. Tagesschau.de. Online verfügbar unter <http://www.tagesschau.de/ausland/eugh-religion-103.html>, Letzter Abruf 17.04.2019.
- Statistisches Bundesamt (2019) https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/10/PD19_413_221.html Abruf am 22.01.2020.

- Statistisches Bundesamt (2017a): Behinderte Menschen. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Behinderte/BehinderteMenschen.html>, letzter Abruf 30.10.2019.
- Statistisches Bundesamt (2017b): Pflegestatistik 2015. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung Deutschlandergebnisse. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Pflege/PflegeDeutschlandergebnisse5224001159004.pdf?__blob=publicationFile. Letzter Abruf 30.10.2019.
- Statistisches Bundesamt (2017c) https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/_inhalt.html letzter Abruf 30.10.2019.
- Verein für Soziales Leben: Pflegegrade. Online verfügbar unter <http://www.pflege-grad.org/>. letzter Abruf 30.10.2019.
- Vereinte Nationen (03.05.2008): Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen" (Convention on the Rights of Persons with Disabilities — CRPD).
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H; Jackson, Don D. (2007) Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11., unveränd. Auflage. Bern, Huber, S. 53–70.
- Zukunftsinstitut (2019) Online verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-silver-society/> Letzter Abruf 30.10.2019.
- Zürn, Peter (1986): Vom Geist und Stil des Hauses. In: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft, Bertelsmann Stiftung, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, (Hg.) Unternehmenskultur in Deutschland- Menschen machen Wirtschaft: Themen eines Kongresses, Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung.

10. Anhang

- Leitfaden (Fokusgruppe 1 und Einzelinterview)

Leitfaden für die Gruppen- und Einzelinterviews

Material: Leitfaden, Papier und Stift/ Aufnahmegerät / 4 farbige Fähnchen (Rot, Blau, Grün, Gelb)

Legende: Fettdruck = favorisierte Fragen/ Normaldruck= Vertiefungsfragen

Zeit	Ablauf/ Fragen	Optische Struktur durch Fähnchenfarbe
5min	<p>1. <u>Begrüßung und Einführung</u> Begrüßung der Teilnehmenden und bedanken für die Teilnahme Persönliche Vorstellung und grundsätzliche Hinweise geben auf...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationsschreiben auch an den Bewohnerrat • Einverständniserklärung entweder schon unterschrieben oder Bitte dies zu tun (Teilnahme nur mit Einverständniserklärung möglich!) • die freiwillige Teilnahme • es steht jeder/jedem frei den Raum zu verlassen sowie Fragen nicht zu beantworten ohne Angabe von Gründen • die Aufzeichnung auf Diktiergerät [Wichtig: Aufnahmegerät ein schalten!] • die Angaben werden anonymisiert bzw. pseudonymisiert • spätere Veröffentlichung der Forschungsergebnisse • Gesprächsdauer von 30-40 min benennen. • Einführung in des Vorgehen. 4 Fragekomplexe, diese werden durch verschiedenen farbige Fähnchen symbolisiert. Wechsel wird angezeigt. <p>Wenn wir jetzt beginnen, möchten wir Sie um folgendes bitten: sprechen Sie nach einander und deutlich sprechen sie offen aus, was sie persönlich denken, wahrgenommen oder erfahren haben. Gibt es Fragen?</p> <p style="text-align: center;">Spätestens jetzt! Aufnahmegerät an!</p>	
2min	<p style="text-align: center;"><u>Vorstellungsrunde der/des Teilnehmenden,</u></p> <p>Nennen Sie Ihren Namen, Seit wann wohnen Sie hier? Wie alt sind Sie? Sind Sie Mitglied in einer christlichen Kirche?</p>	
3min	<p>1. <u>Überleitung zum Thema und Einstiegsimpuls</u> Das Thema unseres Gesprächs ist „Unternehmenskultur“ und heute geht es um die Kultur in Ihrer Einrichtung gehen. Kultur ist, wie man zusammenlebt. Das kann sehr verschieden sein. Jeder hat eine eigene Sicht.</p> <p style="text-align: center;">Haben Sie noch Fragen?</p>	

<p>5min</p>	<p>2. <u>Fragen in Anlehnung an die Forschungsfragen</u></p> <p>1. Welche Merkmale der Unternehmenskultur nehmen die Bewohnerinnen und Bewohner wahr? Was ist typisch für die Einrichtung?</p> <p>1.1. Erste Eindrücke und Beginn der Zeit in einer stationär betreuten Wohnform. Wenn Sie zurückdenken, an Ihre ersten Tage in dieser Einrichtung:</p> <p>1.1.1. Was ist Ihnen aufgefallen als Sie das Haus das erste Mal betreten haben?</p> <p>1.1.2. Wie war ihr erster Eindruck, wie würden Sie die Atmosphäre hier im Haus beschreiben?</p> <p>1.1.3. Wenn Sie zurückdenken, gab es Ereignisse, die Ihre Zeit in der Einrichtung besonders geprägt haben? Können Sie ein Ereignis beschreiben?</p>	<p>Farbe Rot</p>
<p>5min</p>	<p>1.2. Abläufe und Highlights</p> <p>1.2.1. Wie sieht ihr Alltag in der Einrichtung aus?</p> <p>1.2.2. Was mögen Sie im Laufe des Tages/einer Woche am liebsten? Was ist Ihnen im Tagesverlauf wichtig?</p> <p>1.2.3. Woran merken Sie, dass Sonntag ist? Wie unterscheidet sich der Sonntag von den anderen Wochentagen?</p> <p>1.2.4. Wie erleben Sie die zeitlichen Abläufe im Haus? Können Sie die Zeitpunkte für Schlafen und Mahlzeiten selbst bestimmen?</p> <p>1.2.5. Was bestimmt Ihren Alltag? Was strukturiert Ihren Alltag?</p> <p>1.2.6. Was ist Ihnen im Alltag wichtig?</p>	<p>Farbe Rot</p>
<p>5min</p>	<p>1.3. Rituale und Artefakte</p> <p>1.3.1. Welche Feiern/Veranstaltungen regelmäßig gefeiert/durchgeführt?</p> <p>1.3.2. Wie feiern Sie Ihren Geburtstag?</p> <p>1.3.3. Wie werden wichtige Situationen (Feste/ neue/r Mitbewohner/in, wichtige Termine, Besuche, Todesfälle, etc.) gestaltet?</p>	<p>Farbe Blau</p>
<p>5min</p>	<p>1.4. Mitarbeitende/ Betreuungssituation und Kontakte innerhalb der Einrichtung</p> <p>1.4.1. Was brauchen Sie, um sich gut versorgt zu fühlen ?</p> <p>1.4.2. Wer begleitet Sie hier in der Einrichtung?</p> <p>1.4.3. Wie erleben Sie den Kontakt zu den Mitarbeitenden?</p> <p>1.4.4. Wie erleben Sie den Kontakt zu der Einrichtungsleitung?</p> <p>1.4.5. Wie erleben Sie den Umgang mit Konflikten?</p>	<p>Farbe Blau</p>

	1.4.6. Haben Sie die Möglichkeit Angebote in der Einrichtung mitbestimmen?	
3min	1.5. Angehörige und Kontakte außerhalb der Einrichtung 1.5.1. Wie erleben Sie den Kontakt zu Ihren Angehörigen? 1.5.2. Was sagen andere (Angehörige/Nachbarn/zuweisenden Stellen) über "Ihre" Einrichtung? 1.5.3. Was sagen Ihre Freundinnen/Freunde, wenn Sie erzählen, wo Sie wohnen? 1.5.4. Warum sind Sie gerade in dieser Einrichtung gekommen?	Farbe Blau
5min	2. Welche dieser Merkmale werden von den Bewohnerinnen und Bewohnern als diakonisch wahrgenommen? 2.1. Die Einrichtung ist ja eine diakonische / kirchliche Einrichtung woran merken Sie das? 2.2. Wie erleben Sie die Raumgestaltung?	Farbe Grün
5min	3. Wie bewerten die Bewohnerinnen und Bewohner die erhobenen Merkmale? 3.1. Was ist typisch für diese Einrichtung? 3.2. Was ist Ihnen in der Einrichtung wichtig? 3.3. Was brauchen Sie um sich hier wohl zu fühlen? 3.4. Was wird hier für Sie getan, damit Sie sich wohl fühlen?	Farbe Gelb
3min	4. Gibt es abschließend von Ihnen noch etwas, das noch gar nicht angesprochen wurde und Ihnen wichtig ist zu ergänzen?	
3min	1. <u>Abschluss</u> Abschließend Hinweise geben auf... den nächsten Termin am [ergänzen] - unsere Kontaktdaten - Telefonnummer Eva Bunner <p style="text-align: center;">Herzlichen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit für das Gespräch genommen haben.</p> Nach dem Interview Postskript schreiben	
43 min		