

Berufsbegleitender Studiengang (in Entwicklung)

Master Gesundheitsmanagement in der Rehabilitation (M.A.)

im BMBF geförderten Verbundvorhaben: PuG



Thomas Feld

Organisationskultur und Werteorientierung

Impressum

Autor: Thomas Feld

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 1. Auflage 2018

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2018

Das diesem Studienmaterial zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21033 gefördert.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei dem Autor.

Oldenburg, Januar 2018

Thomas Feld



- Theologischer Vorstand Diakonisches Werk der Ev.-Luth Kirche in Oldenburg
- Geschäftsführer verschiedener Einrichtungen im Bereich Förderung und Therapie für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen, im Bereich Jugend- und Suchtkrankenhilfe, im Bereich allgemeine kirchliche Sozialarbeit
- Veröffentlichungen im Bereich Sozialpsychiatrie, Psychiatrieseelsorge, Sozialmanagement, Ethik

Bevor ich vor sieben Jahren meine Arbeit als Theologischer Vorstand des Diakonischen Werks der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg aufgenommen habe, habe ich als Klinikseelsorger in einer psychiatrischen Klinik in Gütersloh gearbeitet. Hier war ich im Team von Prof. Dr. Dr. Klaus Dörner an der Umstrukturierung der Westfälischen Klinik von einer klassischen Anstalt mit bis zu 1.400 Plätzen zu einem modernen psychiatrischen Akutkrankenhaus und dem Aufbau von kommunalen psychiatrischen Versorgungsstrukturen beteiligt. In diesem Rahmen habe ich als Vorstand und Geschäftsführer einen psychosozialen Verein mit einem Angebot der ambulanten Eingliederungshilfe und einer Integrationsfirma aufgebaut und geleitet. Mein wissenschaftliches Interesse galt Fragen der Psychiatrieseelsorge, der Sozialpsychiatrie sowie ethischen Fragestellungen. In meiner gegenwärtigen Tätigkeit im Diakonischen Werk liegt mein Schwerpunkt in der Geschäftsführung von Einrichtungen im Bereich der Hilfen für behinderte Kinder und Jugendliche, der Jugendhilfe und Suchtkrankenhilfe und der allgemeinen diakonischen Sozialarbeit.

Meiner Berufstätigkeit ging ein Studium der Theologie sowie der Sozialpädagogik M.A. voraus. Relevante Weiterbildungen waren betriebswirtschaftliche Weiterbildungen bei der Industrie- Und Handelskammer Bielefeld sowie die Weiterbildung zum Systemischen Familientherapeut am NIS in Hannover.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG.....	6	
1	WER WILL ICH SEIN? ZU WEM WILL ICH GEHÖREN? WIE WILL ICH HANDELN? – DIE BEDEUTUNG VON WERTEN FÜR IDENTITÄT, SOZIALITÄT UND ETHIK.....	11
1.1	Zum Begriff Werteorientierung	11
1.2	Werte und Identität.....	16
1.3	Werte und Sozialität	21
1.4	Werte und Normen – das gute und das richtige Handeln	24
1.5	Werte und Kommunikation	26
1.6	Zusammenfassung.....	27
2	ZENTRALE WERTE	30
2.1	Die Menschenwürde.....	31
2.1.1	Die Würde des Einzelnen	31
2.1.2	Menschenbild.....	35
2.1.3	Probleme mit der Anthropologie	37
2.2	Werte der Gemeinschaft.....	42
2.2.1	Inklusion	43
2.2.2	Solidarität.....	49
2.2.3	Soziale Gerechtigkeit.....	51
2.3	Der Mensch im Gegenüber zu Gott	54
2.3.1	Ebenbild Gottes.....	54
2.3.2	Nächstenliebe	55
2.3.3	Not, Leid, Schwäche	57
2.3.4	Frieden und Gerechtigkeit	57
2.3.5	Bewahrung der Schöpfung.....	57
2.3.6	Anwaltschaft und Gesellschaftliche Verantwortung.....	57
3	WERTE UND FÜHRUNG	60
3.1	Werte und normativer Sinnhorizont nach dem St. Galler Managementmodell	60
3.2	Organisationskultur	65
3.2.1	Werte und Organisationskultur	65
3.2.2	Unternehmenskultur – Konjunktur eines Begriffs	68
3.2.3	Definitionen	70

3.2.4	Die drei Ebenen der Unternehmenskultur	71
3.2.5	Funktionen der Organisationskultur	75
3.2.6	Gestaltung der Organisationskultur	76
3.2.7	Starke oder schwache Organisationskultur	78
3.3	Entwicklung und Veränderung von Werten und Organisationskulturen	81
3.3.1	Unternehmenskultur und Veränderung.....	81
3.3.2	Analyse.....	83
3.3.3	Beschreibung.....	85
3.3.4	Werte zur Sprache bringen	85
3.3.5	Personalplanung.....	87
3.3.6	Aus-, Fort- und Weiterbildung	87
3.3.7	Organisationsstruktur	87
3.3.8	Entlohnung.....	88
3.3.9	Managementsystem	88
3.3.10	Architektur und Raumgestaltung.....	88
3.4	Zusammenfassung.....	89
4	GESCHICHTE UND FUNKTION DER WOHLFAHRTSVERBÄNDE IN DEUTSCHLAND.....	92
4.1	Wohlfahrtsverbände und Sozialstaat	92
4.2	Zur Geschichte der Wohlfahrtsverbände in Deutschland.....	94
4.3	Selbstverständnis der einzelnen Wohlfahrtsverbände.....	100
4.3.1	Arbeiterwohlfahrt	101
4.3.2	Caritas	102
4.3.3	Diakonie	104
4.3.4	DRK.....	105
4.3.5	Paritätär	107
4.3.6	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST).....	108
4.3.7	Wohlfahrtsverbände in Zahlen:	109
5	SCHLUSS	111
6	GLOSSAR.....	113
7	SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS.....	115
8	LITERATURVERZEICHNIS.....	116

9 INTERNETADRESSEN 123

EINLEITUNG



„Etwas zu tun, das größer ist als man selbst – und sei es nur ein elsterkleines Wesen –, ist die Definition eines erfüllten Lebens. Es ist Sinn. Es ist Freude. Es kann der Unterschied sein zwischen den grauen Gängen der Depression und dem Blick hinaus in die Welt.“ (Bloom/Pantelouris 2016: 27) – Mit diesen Worten fasst Cameron Bloom die Erfahrung zusammen, die seine Frau – durch einen Unfall

querschnittgelähmt – bei der Pflege und Aufzucht einer kleinen, aus dem Nest gefallenen Elster gemacht hat. Ihr öffneten sich aus der Depression neue Lebensperspektiven. Cameron Bloom hat diesen Weg begleitet und mit seiner Kamera festgehalten.¹

Etwas zu tun, das größer ist als man selbst, gefällt mir als Definition eines erfüllten Lebens. Die Suche danach motiviert Menschen, die soziale Berufe ergreifen oder im Kontext von Unternehmen der Gesundheitswirtschaft arbeiten. „Ich bin neugierig auf Menschen.“ „Ich möchte Menschen begegnen.“ „Ich möchte zusammen mit anderen etwas Gutes bewirken.“ „Ich möchte anderen helfen.“ „Ich will, dass die Welt ein Stückchen besser wird.“ Mit solchen Formulierungen beschreiben Menschen ihre Motivation, im sozialen Bereich zu arbeiten. Etwas tun, das größer ist als man selbst – wenn man genauer nachfragt finden sich manchmal auch größere, andere Worte wie: Nächstenliebe, Solidarität, Gerechtigkeit oder auch politische Perspektiven wie: der Wunsch nach einer gerechteren und friedlicheren Welt, das von Karl Marx geprägte Wort vom Reich der Freiheit oder das biblische Wort vom Reich Gottes.

So groß aber muss, wenn man Cameron Bloom glauben darf, das Etwas, das größer ist als man selbst, nicht sein, um dem Leben Sinn zu geben. Für seine Frau genügte das „elsterkleine Wesen“, das nach Fürsorge und Pflege fragte und dafür die Familie reich beschenkte. Von der Schriftstellerin Gertrude Stein stammt das Bonmot: „Ich bin ich, weil mein kleiner Hund mich kennt“ mit dem sie auf humorvolle Weise darauf aufmerksam macht, dass auch unsere von uns selbst oft so wichtig erachtete Individualität und Besonderheit an ganz kleinen Gesten hängt. Und wie nebenbei weist sie auf den sehr wichtigen Sachverhalt hin, dass wir selbst immer nur sind, was wir sind, weil wir uns im anderen wiedererkennen – auch ein Stück Sinn, der auf etwas verweist, das größer ist als man selbst. Der Philosoph Odo Marquard schließlich warnt vor überzogenen Sinn- oder Glückserwartungen und erinnert an den Sinn, der aus den kleinen Verrichtungen des Alltags wächst (Marquard 2001: 49).

¹ Die Geschichte mit fabelhaften Bildern ist zu finden unter: www.penguinbloom.com

Diese Gedanken sollen auf Folgendes aufmerksam machen: Menschen arbeiten in sozialen Unternehmen, weil sie etwas anderes und etwas mehr erwarten als einen sicheren Arbeitsplatz und eine angemessene Bezahlung. Sie erwarten: an etwas mitzuwirken, das größer ist als man selbst, etwas, das mit Sinn erfüllt und Freude macht. Sie suchen etwas sehr Persönliches, etwas, das sie berührt, motiviert und im Leben weiterträgt.

Sie treffen mit ihren Erwartungen auf Organisationen, die ihrerseits ihr besonderes Profil aus der Orientierung an Werten gewinnen. Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege, aber auch privatwirtschaftlich orientierte Unternehmen im Gesundheitsbereich wollen mit ihrem Handeln der Menschenwürde dienen, für soziale Gerechtigkeit eintreten, sie stärken die Solidarität in der Gesellschaft oder sehen ihre Tätigkeit als Ausdruck der Nächstenliebe. Diese Orientierung an Werten findet innerhalb der Organisationen im psychosozialen Sektor ihren Ausdruck in der Besonderen Kultur, die in diesen Unternehmen gepflegt wird. Hieran sind sie erkennbar, hierdurch drücken sie ihre Unverwechselbarkeit aus und setzen im konkreten Zusammenleben um, was in Leitbildern seinen sprachlichen Ausdruck findet.

Wer in Unternehmen der Sozialwirtschaft Verantwortung übernimmt, muss um diese Zusammenhänge wissen: die Verknüpfung des persönlichen Engagements und der Motivation der Mitarbeiter mit ihrer Identität und ethischen Orientierung, und er muss um die Verbundenheit des Unternehmens mit dem Wertekontext seines Wohlfahrtverbandes und der Gesellschaft wissen und um ihren kulturellen Ausdruck in der Organisationskultur. Mit dem Bereich der Organisationskultur ist ein Bereich unternehmerischer Organisationen angesprochen, der sich in spezifischer Weise von anderen Bereichen unterscheidet: Wertekontexte und Organisationskulturen entstehen aus sich heraus, sie unterliegen nur begrenzt der Gestaltungsmöglichkeit unternehmerischer Entscheidungen. Schreyögg/Geiger sprechen in ihrem Lehrbuch zur Organisationsgestaltung von „impliziten oder emergenten Prozessen“ und beschreiben damit: „Handlungsmuster, die sich in Organisationen entwickeln und außerhalb oder neben den Erwartungsbahnen der formalen Struktur bewegen.“ (Schreyögg/Geiger 2016: 289). Gleichwohl trägt die Werteorientierung und Organisationskultur eines Unternehmens entscheidend zum Unternehmenserfolg bei und beeinflusst Engagement, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen.

Das Ineinander von rational strukturierten und unternehmerischer Entscheidung zugänglichen Bereichen eines Unternehmens mit eher autonomen, sich von selbst entwickelnden, eigenen Gesetzmäßigkeiten folgenden Teilen lässt sich auch mit der von Habermas eingeführten Unterscheidung von System und Lebenswelt verstehen (Habermas 1995: 171-293; Malik 1990). Kulturelle Handlungsmuster, Wertorientierung, religiöse Bindung, informelle Wege der Kommunikation ragen als Aspekte der Lebenswelt in die nach Kriterien der Rationalität und Wirtschaftlichkeit organisierten Systeme sozialwirtschaftlicher Unternehmen hinein. Sie tragen zur Lebendigkeit organisationalen Lebens bei und wirken teils fördern, teils hemmend auf Entwicklungen des Unternehmens ein.

Für die einzelnen Mitarbeitenden stellt sich das häufig so dar: Sie erwarten, an etwas mitzuwirken, das größer ist als man selbst, etwas, das mit Sinn erfüllt und Freude macht. Sie suchen etwas sehr Persönliches, etwas, das sie berührt, motiviert und im Leben weiterträgt. Sie treffen mit diesen Erwartungen auf Unternehmen, in denen diese Erwartungen heruntergebrochen werden in die kleine Münze des Alltags. Sie finden sich in Unternehmen, in denen es um Wirtschaftlichkeit, Professionalität, Effizienz, Qualität, Einhaltung von Arbeitszeiten und

Dienstplänen und, wie es manchmal scheinen mag, sehr viel später erst um das geht, was jeden Einzelnen für seinen Beruf motiviert und sein Engagement begründet.

Erwartung und Erfüllung im Beruf klaffen oft weit auseinander. Für die Führung sozialwirtschaftlicher Unternehmen ergibt sich hieraus eine wichtige Aufgabe. Sie muss dafür Sorge tragen, dass sich auch in den alltäglichen Verrichtungen, wiederfindet, was Menschen zur Mitarbeit in sozialen Unternehmen motiviert. Das Gefühl von Sinn und Freude, an etwas Größerem als man selbst mitzuwirken, soll auch im Alltag und nach vielen Jahren der Berufstätigkeit nicht verloren gehen.

Die Mittel dazu sind vielfältig. Ihre Summe macht das aus, was im Folgenden als Unternehmens- oder Organisationskultur beschrieben wird. In Leitbildern, durch Weiterbildungen, Reflexionen im Alltag, im Bereich von Diakonie und Caritas durch Andachten, Gottesdienste und andere spirituelle Angebote wird die Orientierung des jeweiligen Unternehmens an grundlegenden Werten deutlich gemacht und lebendig gehalten. Neben der Bindung der Mitarbeiter erfüllt die Wertorientierung sozialer Unternehmen und die kulturelle Prägung ihrer Tätigkeiten zwei weitere wichtige Aufgaben. Eine klare Wertorientierung bietet einen Rahmen für die Entscheidungsfindung eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens auf allen wichtigen Ebenen und sie trägt zweitens zur Herausarbeitung eines eigenständigen Profils und damit zur Unverwechselbarkeit des jeweiligen Unternehmens bei.

Das Modul Unternehmenskultur und Wertorientierung wendet sich diesem Bereich betrieblichen Lebens zu. Die Grundlage bildet ein im ersten Kapitel erarbeitetes Verständnis für die Bedeutung von Werten für unsere Identität, für unsere soziale und für unsere ethische Orientierung. Das zweite Kapitel geht einigen zentralen Werten nach, spürt ihre historischen Wurzeln auf und beschreibt ihre philosophisch-theologische Begründung und gegenwärtige Verwendung. Dies soll zur eigenen Orientierung und Auseinandersetzung mit der in diesen Begriffen präsenten Geschichte anregen und zur eigenen Positionierung herausfordern.

Das dritte Kapitel beschreibt Rolle und Funktion von Werten in der Führung (sozialwirtschaftlicher) Unternehmen. Beschrieben wird ihre Bedeutung im Rahmen der Mitarbeiterbindung, der normativen und strategischen Entscheidungen sowie im Rahmen der Organisationskultur. Sozialwirtschaftliche Unternehmen bewegen sich in der Bundesrepublik Deutschland in einer durch die Strukturen der freien Wohlfahrtspflege und der in der Bundesrepublik tätigen Wohlfahrtsverbände geprägten Umgebung. In diesen Verbänden sind die sozialwirtschaftlichen Unternehmen in der Bundesrepublik vertreten, die sich einer gemeinnützigen, nicht in erster Linie gewinn-, sondern einer an Werten orientierten sozialen Arbeit widmen. In ihren Leitbildformulierungen beschreiben die Wohlfahrtsverbände einen normativen Sinnhorizont, an dem die in ihnen vertretenen Einrichtungen ihre Arbeit ausrichten. Rolle und Funktion der Wohlfahrtsverbände wird im vierten Kapitel dargestellt. Sie finden hier auch eine Übersicht über Geschichte und Werthorizont der einzelnen Verbände. Zu meiner eigenen Überraschung habe ich festgestellt, dass die Zahl der Begriffe relativ gering ist, mit denen die Wohlfahrtsverbände ihren Werthorizont beschreiben. Eine Reihe dieser Begriffe, wie Würde, soziale Gerechtigkeit, Toleranz, findet sich „grenzübergreifend“ nicht nur bei jeweils einem dieser Verbände. Bei aller Unterschiedlichkeit im Einzelnen, deutet dies auf eine Gemeinsamkeit der freien Wohlfahrtspflege hin, die sich nicht

zuletzt auch organisatorisch in den verschiedenen Arbeitsgemeinschaften der freien Wohlfahrtspflege ausgedrückt.

Vorläufige begriffliche Klärungen:

Sozialwirtschaftliche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie gleichzeitig wirtschaftliche und soziale Ziele verfolgen. Sie bieten Dienstleistungen zum Wohlergehen Dritter an.

Wohlfahrtsverbände fassen gemeinnützige, sozialwirtschaftlich arbeitende Unternehmen zusammen, fördern sie und vertreten ihre Interessen gegenüber staatlichen Institutionen und anderen gesellschaftlichen und politischen Gruppierungen.

Lernergebnisse dieses Studienmaterials:

Im Rahmen der Bearbeitung des Studienmaterials lernen Sie die grundlegenden Wert- und Sinnorientierungen der sechs deutschen Wohlfahrtsverbände kennen. Sie werden mit der Tradition dieser Verbände vertraut gemacht und lernen ihre weltanschaulichen Orientierungen kennen. Weiter erwerben Sie in dem Seminar Kenntnisse über die philosophie- und theologiegeschichtlichen Hintergründe der wesentlichen in den Leitbildformulierungen der Wohlfahrtsverbände genannten Begriffe.

Sie kennen die Bedeutung von Werten für die Ausbildung der persönlichen Identität und ihre Bedeutung für die Wahrnehmung der Berufsrolle. Sie sind mit dem Begriff Unternehmens- oder Organisationskultur vertraut und kennen die wesentlichen Aspekte ihrer Beschreibung und Gestaltung. Sie haben sich mit ihrer eigenen Wertorientierung auseinandergesetzt und zu einem vertieften Verständnis ihrer Persönlichkeit gefunden.

Nach Bearbeitung dieser Studienmaterialien werden Sie die Leitbildformulierungen der in den Wohlfahrtsverbänden organisierten sozialwirtschaftlichen Unternehmen besser verstehen können.

Ihnen ist die Funktion solcher Formulierungen für die Leitung und Führung eines Unternehmens vertraut. Sie kennen Methoden, um das Gespräch über Werte und Normen in einem Unternehmen anzuregen, und können diese anwenden.