

# Wie kann man Unternehmens-Kultur mit einem Forscher-Koffer erarbeiten?

Vom Kulturbegriff zum Forscherkoffer: Entwicklung und Ergebnisse des Prozesses

Daniela Krause-Wack

## 1 Was ist Organisationskultur?

Stellen Sie sich einmal vor, Sie kommen in einen Raum. Dort sehen Sie verschiedene Töpfe mit verschiedenen Farben. Sie entdecken Pinsel in verschiedenen Größen. Große und kleine.

Auf einem Tisch liegen Stifte und in der Ecke steht eine riesige Leinwand – ja ein Bild.

Auf dem Bild ist schon einiges gemalt. Sie schauen sich das Bild erstmal ganz genau an. Die Farben, die Art der Pinselstriche – ja vielleicht entdecken Sie ja sogar ein Motiv.

Und plötzlich, Sie wissen gar nicht wie Ihnen geschieht, beginnen Sie auch zu malen. Sie pinseln einfach drauf los. Manchmal versuchen Sie sich den Farben des Bildes anzupassen und manchmal entscheiden Sie sich auch dazu, Teile des Bildes zu übermalen.

Plötzlich kommt eine zweite Person in den Raum und beginnt ebenfalls mit Ihnen auf dem Bild zu malen. Mal malen Sie gemeinsam in ähnlichen oder sogar gleichen Linien. Und an anderer Stelle malen Sie auch einmal gegeneinander. So kommen immer weitere Personen hinzu. Sie alle malen gemeinsam an dem Bild – manchmal geht auch jemand - das Gemalte bleibt zurück.<sup>1</sup>

Anhand dieser kleinen Erzählung möchte ich Ihnen gerne verdeutlichen, was Organisationskultur ausmacht. Denn das Bild in dem Raum und die Entstehung von Organisationskultur haben einiges gemeinsam.

1. Kulturbildung ist eine menschliche Eigenschaft. Jede Person, die den Raum betritt, beginnt zu malen.
2. Kulturbildung ist eine Gruppeneigenschaft. Die Kultur - das heißt das Bild - entsteht nur dadurch, dass nicht nur **eine** Person, sondern auch andere Personen malen.
3. Kultur ist tief verankert und hat eine Vergangenheit. Als Sie den Raum betreten haben, fanden Sie kein leeres Bild vor – da war schon jemand vor Ihnen dagewesen.
4. Kultur bildet sich in der Verbindung eines Innen und eines Außen. Die Maler:innen werden von äußeren Umständen beeinflusst und müssen sich den Gegebenheiten anpassen, z.B. den verfügbaren Farben. Was ist, wenn eine Farbe leer ist? Wird dann auf die Farbe verzichtet oder wird sie neu angemischt?
5. Kultur bildet sich im Zusammenspiel. Sie ist teils steuerbar. In der Erzählung gibt es nicht nur einen Maler, sondern viele Maler:innen. Manche malen mit, oder in Ergänzung zueinander. Andere malen fast im Wettstreit. Manche entscheiden sich bewusst für Farben und andere übernehmen die Farben von vorangegangenen Malerinnen. Das Gesamtwerk, das heißt die Kultur, wird also von verschiedenen Personen beeinflusst.
6. Kultur hat verschiedene Facetten. Sie ist komplex. Wenn wir ein Kulturbild betrachten, dann lassen sich verschiedene Facetten erkennen. Es ist durchaus möglich, dass in einer Ecke des Bildes bestimmte Farben und Techniken angewandt wurden, die sich vollständig von denen auf der anderen Seite unterscheiden. Übertragen wir das auf eine Organisation, so gibt es in den unterschiedlichen Abteilungen oder Wohnbereichen auch unterschiedliche Kulturen.
7. Kultur ist prägend. Die Maler:innen finden immer etwas vor. Lassen sich inspirieren oder grenzen sich ab. Kultur prägt den Alltag und das Miteinander, das, wie etwas

---

<sup>1</sup> Inspiriert durch Luhmann, Niklas: 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

gemacht wird, und nimmt somit entschieden Einfluss auf Erfolg und den Umgang in Krisenzeiten. Organisationskultur zeigt sich in diesen Zusammenhängen vor allem als wirksam.<sup>2</sup>

Stellen Sie sich vor, die Maler:innen haben eine Pause gemacht.  
So könnte das Bild aus dem Raum aussehen:



Quelle: Unsplash steve johnson

Schauen Sie noch mal auf das Bild. Wie würden Sie es beschreiben? Welche Farbe spricht Sie an? Erkennen Sie Muster? Oder Formen? Stellen Sie sich vor, jemand anderes würde auf Sie zukommen und Ihnen eben dieses Bild beschreiben. In manchen Punkten könnten Sie vielleicht zustimmen. Auch Sie sehen in dem Bild die Farben Rot und Gelb. Aber haben Sie auch den kleinen Vogel in der Ecke gesehen?

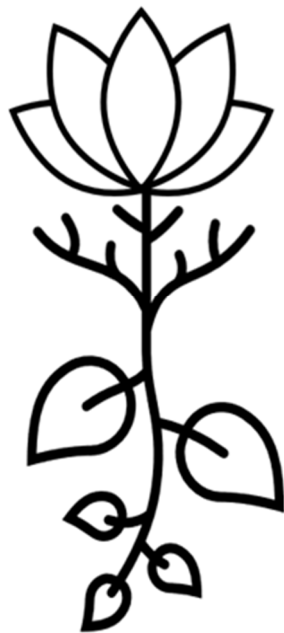
Wie Sie merken, gibt es Punkte, auf die wir uns einigen können und Punkte, in denen sich Parteien bilden oder wir uns widersprechen. Hilfreich wäre es gewesen, wenn wir uns zuvor darauf verständigt hätten, mit welchen Mitteln wir dieses Bild, also die Kultur beschreiben möchten. Das führt uns zu der folgenden Frage:

---

<sup>2</sup> Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. Bergisch Gladbach: EHP – Verlag, S.8f.

## 2 Wie kann man Organisationskultur beschreiben?

Ich möchte Ihnen gerne zwei Modelle, man kann auch Bilder sagen, von Organisationskultur vorstellen. Diese beiden Ansätze bilden den theoretischen Grundbau des Forscherkoffers. Das erste ist das Eisbergmodell von Edgar Schein. Er vergleicht Organisationskultur mit einem Eisberg. Es gibt die sichtbaren und immer unsichtbar werdenderen Ebenen der Artefakte und Rituale, der Werte und der Grundannahmen. Ein weiteres Bild ist das der Seerose. Es ist vor allem im Bereich der Diakonie stark verbreitet. Beate Hofmann hat es in Anlehnung an Edgar Schein entwickelt und für die Diakonie präzisiert und gemeinsam mit anderen Autorinnen entfaltet. In Studien wurden zudem Merkmale diakonischer Unternehmenskultur erhoben. Unternehmenskultur stellt sich aus diakonischer Perspektive theoretisch wie folgt dar:



### Sichtbarer Teil:

z.B. Pausenzeiten, Kleidung

### Unsichtbarer Teil:

Werte: z.B. Pünktlichkeit,  
Zuverlässigkeit

### Grundannahmen:

z.B. Was ist der Mensch?

## 3 Besonderheiten von Organisationskultur in Wohneinrichtungen

- 1) Die meisten Organisationskulturen lassen sich danach beschreiben, ob sie in den privaten oder öffentlichen Lebensbereichen entstehen. In Unternehmen bildet sich Unternehmenskultur, in Vereinen eine Vereinskultur. Diese ist meistens klar nach beruflichen und persönlichen Perspektiven getrennt. Wohneinrichtungen stellen hier eine Ausnahme dar, denn in ihnen verknüpfen sich persönliche und berufliche Perspektiven. In der Bildung von Wohnkultur in sozialen Einrichtungen findet ein immerwährender Austausch zwischen den persönlichen Wohnanliegen und Bedürfnissen der Bewohner:innen und beruflichen Themenfeldern von Organisation, Profession und Management statt. Die Kulturbildung in Wohneinrichtungen ist demnach sowohl von persönlichen und beruflichen Faktoren bestimmt, das bringt Konflikte mit sich, die über die Kultur gelöst werden müssen. Eine besondere Herausforderung können beispielsweise die Dienstplanung und die Freizeitgestaltung der Bewohner:innen sein.
- 2) Das Wohnen in einer Wohneinrichtung bringt in unserer Gesellschaft immer das Stigma der Bedürftigkeit mit sich. Wer in Wohneinrichtungen wohnt, wird über sein „Nicht können“ definiert. Bewohner:innen gelten oder sind zu krank, zu

pflegebedürftig, zu unselbstständig, um ohne Unterstützung leben zu können. Denn nur dann ist der Weg in eine unterstützende Wohnform offen. Wer in eine Wohneinrichtung eintritt, wird mit den eigenen Grenzen und Hindernissen und einem professionellen Hilfesystem konfrontiert. Dieses Hilfesystem in Gestalt von Mitarbeiter:innen, Führungskräften und Trägern hat einen massiven Einfluss auf die Bewohner:innen. Obgleich die Nutzer:innen auch von der Wohnsituation profitieren, so müssen sie zugleich negative Konsequenzen in der freien Gestaltung ihres Lebens befürchten. Ein Spannungsfeld, das immer wieder mit der Frage nach der Totalität sozialer Einrichtungen verknüpft ist und dem Einrichtungen angesichts fachlicher Ansprüche der Teilhabe gerecht werden müssen. Die Kultur in Wohneinrichtungen muss auf diese Fragen konkrete Antworten finden und steht gleichzeitig im Spannungsfeld zwischen Freiwilligkeit, Zwang, Unterstützung und Eigenständigkeit. Dies zeigt sich ganz konkret in alltäglichsten Lebenssituationen. Hier ein paar Beispiele:

Kann ich meine Essen selbst auswählen? Was ist mit der Uhrzeit? Gibt es die Möglichkeit, für sich selbst zu kochen?

Sind mein Eigentum und meine Privatsphäre vor anderen geschützt?

Darf ich selbst bestimmen, womit ich meinen Tag verbringe und wann ich abends nach Hause komme?

### **3 Der Forscherkoffer – Idee und Ziele**

Im Frühjahr 2021 nahmen Christine Noack und Anita Pungs-Niemeier von der Diakonie Schleswig-Holstein Kontakt mit Eva Bunner und mir auf. Unser Auftrag war es, ein Konzept zu entwickeln, das Bewohner:innen theoretisch und reflexiv mit Unternehmens-Kultur in Kontakt bringt.

In unserem ersten Gespräch entstand sehr schnell die Idee eines Forscherkoffers, dieser sollte folgende Aspekte beinhalten:

- Der Forscherkoffer sollte Bewohner:innen ermöglichen, ihre Wohnkultur zu verstehen, zu erkunden und zu gestalten. Er ist ein Instrument zur Teilhabe.
- Der Forscherkoffer soll Bewohner:innen in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, der Eingliederungshilfe und der Seniorenhilfe ansprechen.
- Der Forscherkoffer verbindet Theorien der Unternehmenskultur mit Methoden und Elementen aus dem Changemanagement und der Organisationsentwicklung.
- Der Forscherkoffer macht Spaß!

In der konkreten Umsetzung hat sich dann folgende Aufgabenstellung herausgestellt. Anita Pungs-Niemeier und Christine Noack haben den Startimpuls für diesen Forscherkoffer gesetzt und mit Idee, Wünschen und Beratungen diesen Forscherkoffer geprägt. Eva Bunner hat insbesondere im Rahmen der Workshops mitgearbeitet und die Entwicklungsphase kritisch begleitet. Die Konzeption und Entwicklung des Forscherkoffers lagen bei Daniela Krause-Wack.

In der Gestaltung des Prozesses hat noch eine fünfte Frau einen wichtigen Platz eingenommen. Designidee, Farbgebung und Logogestaltung wurden von Johanna Sindermann-Gerlach gestaltet. Diese fünf Personen waren alle an der Entwicklung des Forscherkoffers beteiligt und auch wenn jetzt nicht alle hier sein können, möchte ich mich herzlich für diese schöne und kreative Zusammenarbeit bedanken.

In der Entwicklung dieses Projekts konnten wir folgende Ziele konkretisieren und beschreiben.

- Der Forscherkoffer soll zu einem Dialog in den Einrichtungen über die gemeinsame Wohnkultur beitragen. Durch den Forscherkoffer werden Veränderungen in der Wohnkultur angestoßen. Gelungenes wird gewürdigt und bewahrt. Schwieriges wird sichtbar gemacht, um es anschließend zu verändern und umzugestalten.
- Der Forscherkoffer ist möglichst barrierefrei und in Eigenregie verwendbar. Die Aufgaben bieten eine Vielzahl von unterschiedlichen Zugängen, die Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten Teilhabe ermöglichen.
- Der Forscherkoffer folgt dem Gamification-Ansatz und macht Freude, zugleich ist er wissenschaftlich fundiert und ermöglicht jenen forschendes Handeln, die dazu in ihrem Leben häufig noch nicht die Gelegenheit hatten.

Daraus entstand der folgende Projekttitel: „Hier leben wir! Forscherkoffer zur Erkundung von Organisationskultur“

#### **4 Der Forscherkoffer – Aufbau und Umsetzung**

Der Forscherkoffer besteht aus drei Elementen: Der Anleitung, den Karten und dem Zusatzmaterial.

Die Anleitung beschreibt sehr ausführlich die Handhabung des Forscherkoffers und gibt einen theoretischen Einblick in die Erforschung von Organisationskultur.

Die Karten sind das eigentliche Herzstück des Forscherkoffers, sie leiten die Forscher:innen durch den gesamten Prozess. Das Zusatzmaterial, wie Forscherausweise, Lupen und Stempelkarten sollen den spielerischen Ansatz des Koffers unterstreichen.

Der gesamte Forscherkoffer wurde in vereinfachter Sprache konzipiert. Die Anleitung ist zudem auch in leichter Sprache erfasst. Die einzelnen Aufgaben auf den Karten sind jeweils nach Kompetenzen gekennzeichnet, so dass Menschen mit unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten an den Aufgaben teilnehmen bzw. sich Aufgaben aussuchen können. In der Anleitung findet sich auch eine Gesamtübersicht der Aufgaben inkl. der Kompetenzen. Auf der Vorderseite der Karten findet sich jeweils eine Beschreibung, die neben den Kompetenzen auch eine Materialliste und natürlich eine Aufgabenbeschreibung umfasst. Auf der Rückseite wird der Theoriebezug der Aufgabe erläutert.

Liegt der Forscherkoffer vor einem, so gilt es erstmal nach genauer Betrachtung die gemeinsame Forschungsreise zu planen. Dazu braucht es ein Planungsteam sowie Zeit und Ruhe zur Erstellung eines Forscherplans. Ein Forscherplan lässt sich frei und individuell erstellen oder man folgt einem der drei vorgegebenen Forscherpläne. Diese haben drei Schwerpunkte:

- Forscherplan für Menschen, die gerne sprechen, denken, sich austauschen und wenig mobil sind.
- Forscherplan für Menschen, die gerne kreativ sind, sich gerne bewegen und gerne miteinander im Austausch sind.
- Forscherplan für Menschen, die gerne aktiv sind und gerne miteinander sprechen.

Der Forschungsprozess ist in drei Kategorien gegliedert, die sich jeweils farblich unterscheiden und durch die gesamte Forschung leiten. Es sind die Kategorien

Erkunden&Erkennen, Verstehen&Entdecken, Gestalten&Verändern. Die Karten sind demnach farblich gestaltet.

Die Forschung beginnt ausgehend von einer Planungsgruppe und dem Forscherplan, diese haben die Aufgabe, die Forschung umzusetzen. Sie sind die Expert:innen und weisen Mitbewohner:innen in die Aufgaben ein. Dabei ist es sowohl möglich, dass eine beständige Gruppe die Forschung durchführt, als auch, dass bestimmte Aufgaben mit bestimmten Personen durchgeführt werden. Wichtig ist, dass die Planungsgruppe nicht nur für Planung und Durchführung, sondern auch für die Dokumentation verantwortlich ist.

## **5 Der Forscherkoffer – Einblicke**

Kurzvorstellung der folgenden Aufgaben

- Seerose I

## Die Seerose I



Moderator:in



Nachdenken



Miteinandersprechen

### Du brauchst:

Buntstifte, Wolle,  
Blumenvorlage,  
Papierfähnchen  
große Schale mit Wasser

### So geht's :

Die Vorbereitungsgruppe bereitet eine Seerose vor.  
Schneide zuerst die Vorlage aus.  
In die Blume wird in der Mitte ein Loch gemacht.  
Durch dieses Loch werden einige Wollfäden gefädelt.  
Die Wollfäden werden oben an der Blüte verknotet.  
Deine Blüte mit Wurzeln ist nun fertig.  
Nun kann es mit allen losgehen!

Besprecht folgende Themen und schreibt die  
Antworten an den jeweiligen Platz der Seerose.

- 1) Wer wir sind... (Mitte der Blume)
- 2) Wo halten wir uns auf? Wer ist da? Wie gehen wir  
miteinander um? Was verbindet uns? (Kleine  
Blütenblätter)
- 3) Das ist uns wichtig (Fähnchen an die Wurzel)

Am Ende kann man die kleinen Blütenblätter nach  
Innenfalten. Dann legt man die Seerose in eine große  
Schale Wasser. Die Blätter entfalten und blühen.

Denkt gemeinsam nach. Was will die Seerose sagen?  
Bewahrt euere Seerose auf.

## VERSTEHEN & ENTDECKEN

Diakonie   
Schleswig-Holstein

### Der Gedanke dahinter:

Die Seerose ist ein Bild um  
Organisationskultur zu erklären.  
Die Aufgabe schafft eine Verbindung  
erlebter Kultur und Theorie.

Die Seerose bildet Kultur ab.  
Sie besteht aus Dingen die man  
sehen kann. Zum Beispiel die Bilder  
im Flur. Dann gibt es Dinge, die man  
durch das gemeinsame Erleben zu  
spüren bekommt. Zum Beispiel wie  
und wann man Mahlzeiten einnimmt.  
Zuletzt gibt es Dinge, die  
grundsätzlicher sind. Woran man  
glaubt oder wie man leben möchte.  
Diese drei Ebenen umfassen Kultur.

Das Auffalten der Seerose hat einen  
besonderen Effekt.

Sie entfaltet sich ganz langsam.  
Man muss warten. Sie zeigt auch:  
Wer Kultur erforschen will muss -  
Geduldig sein und sich ein  
umfassendes Bild machen.

## VERSTEHEN & ENTDECKEN

- Eisberg

## VERSTEHEN & ENTDECKEN


### Der Eisberg



Nachdenken



Schreiben



Miteinandersprechen



Nachdenken

**Du brauchst:**  
Stifte,  
Moderationskarten,  
ein Bild von einem Eisberg

**So geht's :**  
Alleine oder gemeinsam wird über folgende Themen nachgedacht:

- So leben wir
- Das ist uns wichtig
- Daran glauben wir

Die Antworten werden den verschiedenen Teilen des Eisbergs zugeordnet:

- Spitze: So leben wir
- Unter der Wasseroberfläche: Das ist uns wichtig
- Unten: Daran glauben wir

Folgende Fragen können zur Unterstützung hilfreich sein:

Wie gestaltet ihr eure Freizeit?  
Wie verlaufen eure Mahlzeiten?  
Was macht dich in deinem Alltag zufrieden?

Bewahrt eure Aufzeichnungen auf.

**Diakonie**  Schleswig-Holstein

## VERSTEHEN & ENTDECKEN

**Der Gedanke dahinter:**

Organisationskultur lässt sich als Eisberg beschreiben. Eisberg und Organisationskultur bestehen aus sichtbaren und unsichtbaren Ebenen.

Diese heißen Artefakte, Werte und Grundannahmen. Diese werden für diese Übung in den Alltag übersetzt:

„So leben wir“ stellt die Artefakte dar und beschreibt das konkrete Zusammenleben in seinen Wiederholungen und Ritualen.

„Das ist uns wichtig“ beschreibt die Ebene der Werte.

„Daran glauben wir“ beschreibt die Ebenen der Grundannahmen und stellt Fragen über Menschen, Raum und Zeit.



- Wall of Fame

## Die Wall of Fame



Nachdenken



Fingerfertigkeit

### Du brauchst:

Ein großes Plakat,  
Bilder, Stifte, Kleber,  
Zeitungsausschnitte, Kreativität

### So geht's :

Stellt mit Hilfe von Stiften, Bildern und Zeitungsausschnitten eine Collage zusammen:

Das Thema: schöne Momente und Erfahrungen.

Wenn eure Wall of Fame fertig ist setzt euch zusammen und schaut sie euch an.

Warum war dieses oder jenes besonders gut?

Was solltet ihr wiederholen?

Könnt ihr etwas bewahren?

Was sollte noch hinzukommen?

ERKUNDEN & ERKENNEN

### Der Gedanke dahinter:

Sternstunden und besonders gute Momente und Erfahrungen zeigen, was Menschen zusammenschweißt. Sie können ein Ansatzpunkt sein, um Veränderung zu gestalten und Gelungenes zu bewahren.

### Tipp:

Diese Methode eignet sich, um sie über mehrere Tage oder Wochen immer wieder zu ergänzen. Die Methode eignet sich besonders in Situationen, in denen positive Erfahrungen vergessen werden.

**Diakonie**   
Schleswig-Holstein

ERKUNDEN & ERKENNEN

- Erzählcafé

## Erzählcafé



Nachdenken



Moderator:in

**Du brauchst:**  
Sitzkreis  
Kaffee und Kuchen oder Kekse,  
Vorbereitete Themen oder diese Karte

**So geht's :**  
Kommt zu euren oder folgenden Fragen ins Gespräch:

Gibt es eine Erfahrung die du unbedingt deinen Enkeln erzählen möchtest?

Wann hat es dir zum letzten Mal richtig gut geschmeckt?

Wann hast du zum letzten Mal gelacht/geweint/dich geärgert?

Gibt es eine Sache, die du hier erlebt hast, die du nie vergessen wirst?

Versucht eure Lieblingsgeschichte zu finden. Warum habt Ihr sie ausgewählt?


ERKUNDEN & ERKENNEN

**Der Gedanke dahinter:**

Organisationskultur vermittelt sich über Geschichten. Diese Geschichten und Erzählungen transportieren Rituale, Werte und Grundannahmen, in Ihnen lässt sich neben der Perspektive des Einzelnen die Perspektive auf die Organisation erahnen.

**Tipp:**

Diese Methode kann man mehrfach wiederholen.

**Diakonie**    
Schleswig-Holstein

ERKUNDEN & ERKENNEN

- Mach's klein / Mach's groß

**Mach's klein,  
Mach's groß**



Moderator:in



Nachdenken



Miteinandersprechen

**Du brauchst:**  
Ein Problem oder Konflikt, etwas was verändert werden sollte,  
Flipchartpapier mit der Aufschrift  
S/M/L/XL

**So geht's :**

Das Problem wird näher vorgestellt und erklärt. Dann werden gemeinsam Lösungen erarbeitet. Und zwar von der kleinsten Lösung (S) bis zu größten Lösung (XL) .

Welche Lösung ist für euch am leichtesten umsetzbar?

Welche Lösung findet die größte Zustimmung?

GESTALTEN & VERÄNDERN

**Der Gedanke dahinter:**

Innerhalb einer Kultur finden ständige Anpassungsbewegungen statt. Einzelne Personen oder Gruppen müssen sich immer wieder neu integrieren. Dabei kann es hilfreich seine Probleme und Konflikte gemeinsam zu lösen.

GESTALTEN & VERÄNDERN

## 6 Erste Erfahrungen und Entwicklungsaufgaben

Die erste Erkenntnis aus dem Projekt und wohl auch die wichtigste ist: Der Forscherkoffer funktioniert! Er ermöglicht Menschen, unabhängig von ihren Vorerfahrungen oder Einschränkungen ihr Lebensumfeld neu zu entdecken und Kulturelemente zu identifizieren. Davon haben Sie ja eben schon im Detail gehört. Eine weitere Erkenntnis ist, dass der Forscherkoffer sowohl von einer geschulten Gruppe als auch eigenständig durchgeführt werden kann.

In den Ergebnissen der Kulturerkundung zeigt sich, dass die Kultur sich in den verschiedenen Einrichtungen je nach untersuchter Einheit, und nach Einrichtungsform unterschiedlich darstellt. Zeitgleich lassen sich innerhalb von Einrichtungen Ähnlichkeiten und gemeinsame Herausforderungen identifizieren.<sup>3</sup>

Der Forscherkoffer hat, so denke ich, den Beteiligten Freude gemacht und neue Erkenntnisse gebracht. Dabei ist der Beteiligungsgrad der einzelnen Teilnehmer:innen sehr unterschiedlich gewesen. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass es für die Umsetzung mindestens einer Person bedarf, die den Prozess planerisch unterstützt. In unseren Forscherteams waren dies zumeist die Mitarbeiter:innen, aber auch Bewohner:innen. Diese Personen nehmen im Forschungsprozess als Teil der Planungsgruppe eine entscheidende Rolle ein, indem sie den Prozess anleiten und „am Laufen halten“. Trotzdem ermöglicht der Forscherkoffer unterschiedliche Formen der Beteiligung auch für Menschen mit unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten. In der Gestaltung des Forscherkoffers gibt es selbstverständlich noch Verbesserungsbedarf. Da wäre einmal noch eine sprachliche Überarbeitung, hier gab es doch einige kleine Hürden. Dann wären noch zusätzlich Aufgabenkarten hinzuzufügen, die helfen, positive Merkmale der Kultur zu würdigen und erhalten.

Innerhalb des Projektes ist es vielen Menschen gelungen, als Expert:innen für ihr Leben aufzutreten und ihre Lebenswirklichkeit anders zu bewerten. Problemfelder, aber auch positive Aspekte des Wohnumfeldes wurden identifiziert und in das Bewusstsein gerückt. Mitarbeiter:innen berichten davon, die Bewohner:innen neu, anders oder auch tiefer kennengelernt zu haben. Bewohner:innen bemerken, dass sie ihr Wohnumfeld nun anders wahrnehmen. Vieles deutet darauf hin, dass sich diese Erfahrung positiv auf die weitere Zusammenarbeit und die Motivation auswirkt.

Natürlich wäre es wünschenswert, wenn durch den Forscherkoffer längerfristige Veränderungsprozesse an den Wohnorten starten, dazu gehört neben den Veränderungen von schwierigen und fordernden Themen auch das Wertschätzen und Erhalten der als gelungen identifizierten Kulturmerkmale. Hierzu lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt wenig sagen, da wir noch nicht wissen, wie sich die Prozesse rund um die Forschungserfahrungen weiterentwickeln. Insbesondere die Rolle von Einrichtungsleitungen ist hier zu erwähnen, hängen doch einige Anliegen eng mit dem Spannungsfeld von Management und Bewohner:inneninteressen zusammen. Daher ist es durchaus sinnvoll, den Forscherkoffer als das zu betrachten, als was er auch gedacht ist, nämlich ein längerfristiges Methodenangebot zur Weiterentwicklung der Organisationskultur als Graswurzel-Bewegung.

---

<sup>3</sup> Es lassen sich Verbindungen zu den bisherigen Forschungserkenntnissen bspw. in der Bedeutung bestimmter Artefakte, wie Gebäude oder Mahlzeiten beschreiben. (z.B. Krause-Wack/Bunner) herstellen. Hier sind insbesondere Unterschiede in der kulturellen Dynamik von Eingliederungs- und Altenhilfe feststellen.

Insbesondere in Veränderungsprozessen ergibt sich so die Gelegenheit, einen tieferen Einblick in die Kultur zu nehmen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Der Forscherkoffer kann dabei als ein bewusstes Gegengewicht zur Machtposition von Führungskräften und Mitarbeiter:innen eingesetzt werden und die Position der Bewohner:innen stärken.

Zeitgleich ist genau dies auch die Achillesferse des Koffers, da dieser häufig durch Mitarbeiter:innen eingebracht und gesteuert wurde. Hier spielten insbesondere die Vorstellungen, die Mitarbeiter:innen von den Bewohner:innen haben, eine besondere Rolle. Um für diesen Umstand zu sensibilisieren und die Teilhabemöglichkeiten zu verbessern, müsste das didaktische Konzept der Schulungen noch etwas angepasst und um ein Coachingangebot erweitert werden. Das Coachingangebot würde zeitgleich die Etablierung von Veränderungen unterstützen.

Wünschenswert wäre, wenn Bewohner:innen immer wieder zum Forscherkoffer greifen, um sich ihrer Lebenssituation zu vergewissern und Partei für sich zu ergreifen. Dass dies mit Hilfe des Koffers nur in Gruppen und nicht für jede Person gleichermaßen zugänglich ist, hängt eng mit dem Begriff der Organisationskultur zusammen.

Natürlich wäre es schön, wenn der Forscherkoffer „Hier leben wir!“ auch an anderen Orten angewandt wird. Um Wohnkultur nicht als etwas Gegebenes, sondern als etwas gemeinsam Verantwortetes und Gestaltbares zu etablieren – eine Kultur, aus der Neues wächst und Altes erblüht.

Aus diesem Grund wird es am **31.03.23** einen Workshop zum Erlernen des Forscherkoffers **über die Melanchthon-Akademie Köln** geben. Zudem wird es **ab 2024** die Möglichkeit geben, Inhouse-Seminare zum Forscherkoffer zu buchen.

## Literaturverzeichnis

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

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

Krause-Wack, Daniela und Bunner, Eva Maria: Unternehmenskultur aus der Perspektive von Bewohner:innen. In: Beate Hofmann (Hg.) Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft, 2020

Luhmann, Niklas: 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

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

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

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