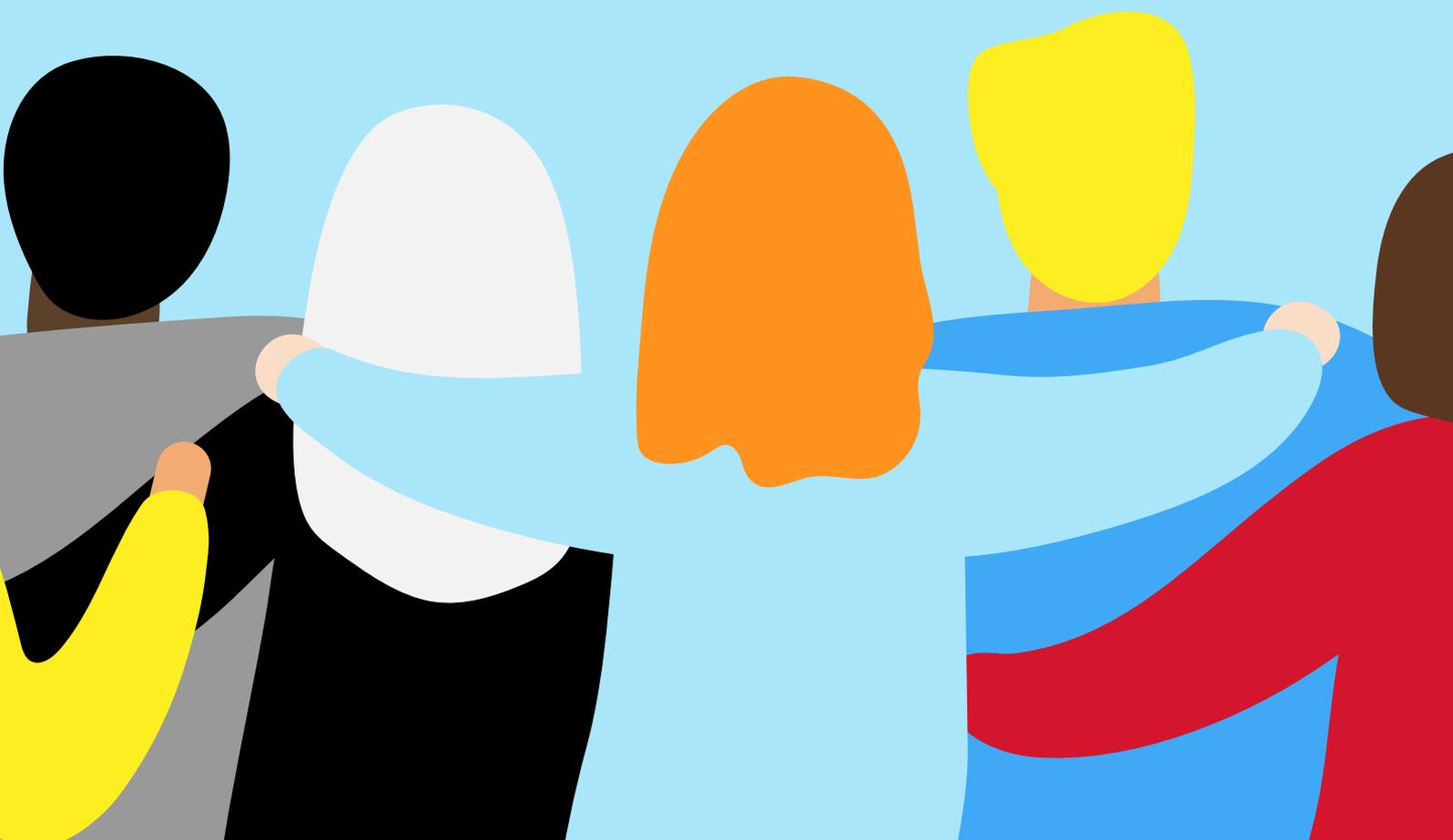


Hier leben wir!

Diakonische Kultur aus Sicht der
Nutzerinnen und Nutzer

Projektbeschreibung
& Dokumentation



INHALT

Hier leben wir! - Diakonische Kultur aus Sicht von Bewohnern und Bewohnerinnen	3
Was willst du, dass ich dir tun soll?	8
Vortrag von Prof. Dr. Beate Hofmann	
Wie kann man Organisationskultur mit einem Forscherkoffer erarbeiten?	12
Vortrag von Daniela Krause-Wack	
Die Praxis	19
Die Marie-Christian-Heime in Kiel	19
Das Haus Simeon in Nortorf	24
Eindrücke aus Workshops und Forscherphase	25
Erkenntnisse aus dem Projekt „Hier leben wir!“	27
Was kann die Diakonie aus den Ergebnissen für ihre Organisationskultur lernen?	28
Wie geht es weiter?	31

Vorwort

Hier leben wir! - Diakonische Kultur aus Sicht von Bewohnern und Bewohnerinnen

Was prägt das Leben in diakonischen Wohnangeboten? Wie gestaltet sich das Miteinander und welche Kultur entsteht daraus? Diesen Fragen widmet sich das Diakonische Werk Schleswig-Holstein mit dem Projekt „Hier leben wir!“. Wir gehen davon aus, dass Kultur etwas ist, das wesentlich im Miteinander von Mitarbeitenden und Bewohnerinnen entsteht. Beide tragen ihren Teil zur Kultur vor Ort bei und haben so auch Einfluss auf eine Organisation.

Die Perspektive von Mitarbeitenden und ihr Anteil an der Kultur ist vielfach untersucht und beschrieben worden. Die Perspektive von Bewohnern ist bisher wenig betrachtet worden. Mithilfe des Projektes „Hier leben wir!“ will das Diakonische Werk Schleswig-Holstein Erkenntnisse zu ihrer Sichtweise gewinnen. Im Projekt erforschen die Bewohner und Bewohnerinnen von Wohnangeboten für Leben im Alter, Leben mit Behinderung und Kinder und Jugendliche als Experten in eigener Sache den Alltag an ihrem Lebensort und beschreiben so die gelebte Kultur.

Das Diakonische Werk Schleswig-Holstein unterstützt seit langem Strukturen der Partizipation, wie z.B. die diakonischen Bewohnerbeiräte durch das Referat Nutzerbeteiligung. Ebenso ist die Auseinandersetzung mit der diakonischen Identität, wesentlich gestaltet durch die Stabstelle Ethik und Diakonie, seit einigen Jahren fester Bestandteil der Verbandsarbeit. In der Zusammenarbeit entstanden Ideen, wie wir etwas über die Perspektive der Bewohnerinnen erfahren können. Das Projekt „Hier leben wir!“ nahm Gestalt an und gab uns

- mehr gesichertes Wissen darüber, wie Diakonie wahrgenommen wird, auch dort, wo wir sie vielleicht nicht vermutet hätten
- Rückmeldungen dazu, was den Bewohnerinnen und Bewohnern besonders wichtig an ihrem Lebensort ist
- Erfahrungsaustausch dazu, was z.B. bei anderen Trägern als gut wahrgenommen wird (Best Practice)
- eine Stärkung der Beteiligungsprozesse der Nutzerinnen und Nutzer für die Weiterentwicklung von Angeboten
- einen erlebnisorientierten und spielerischen Forschungsprozess, der gut in den Gruppenalltag einfließen kann
- Impulse für Veränderungen



In einer Studie von Prof. Dr. Beate Hofmann „Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft“¹ befassten sich Daniela Krause-Wack und Eva Bunner erstmalig mit der Bewohnerinnenperspektive. Deshalb wurden sie als Expertinnen eingebunden. Gemeinsam mit ihnen wurde die Idee eines Forscherkoffers entwickelt. Der Forscherkoffer selber ist ein Karton, der Material und Anleitungen für Aktivitäten enthält. Mit ihm kann man sich den Themen und Begriffen der (Organisations-) Kultur, des Miteinanders nähern. So ermöglicht er Beobachtungen am Lebensort zu machen, darüber nachzudenken, sich auszutauschen und Beschreibungen von dem festzuhalten, was wahrgenommen wird.

Der vorliegende Text gibt einen Überblick über die Entwicklung des Projektes, die darin erarbeiteten Ergebnisse und erste Schlussfolgerungen. Wir wollen die positiven Erfahrungen teilen, aber auch zeigen, wo noch Stolpersteine liegen, wenn es darum geht, die Perspektive der Bewohnenden stärker in den Blick zu nehmen.

¹ 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



Was willst du, dass ich dir tun soll?

Prof. Dr. Beate Hofmann, Bischöfin der Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck²

Diakonische Unternehmenskultur und Beteiligung theologisch betrachtet

1. Was willst du? Zur Begründung von „participatory research“

Die Bibel erzählt eine Geschichte von Jesus, die in wenigen Worten deutlich macht, worum es heute und in diesem Projekt geht. Es ist die Geschichte vom blinden Bartimäus. Als der hört, dass Jesus in seiner Nähe ist, da macht er furchtbar Lärm, um auf sich aufmerksam zu machen. Andere stört das, sie wollen, dass er still ist. Doch Jesus wird auf Bartimäus aufmerksam und lässt ihn zu sich holen. Und dann fragt er ihn: „Was willst du? Was soll ich für dich tun?“ (Mk 10, 51) Bartimäus sagt: „Dass ich sehen kann.“ Daraufhin macht Jesus ihn sehend.

In dieser einen Frage von Jesus steckt für mich all das, warum es heute geht. Diese eine Frage macht aus einer Subjekt-Objekt-Beziehung eine Beziehung auf Augenhöhe. Menschen fragen, was sie wollen und brauchen, wie sie leben wollen und was ihnen wichtig ist. Das klingt eigentlich banal. Aber über Jahrzehnte waren unsere Hilfesysteme so gestrickt, dass auf eine bestimmte Diagnose oder Situationsbeschreibung ein Hilfsprogramm folgte, in dem die Helfer sehr gut wussten, was der Hilfsbedürftige jetzt braucht. Das geschah nicht aus bösem Willen, sondern es hat sich über Jahrhunderte als professionelle Haltung entwickelt. Die Experten beobachten und beurteilen und entscheiden dann, was gut ist. Und der Mensch, der Unterstützung braucht, wird dabei zwar intensiv befragt, wie es ihm geht, aber diese Frage: „Was willst du?“ Nicht „Was brauchst du?“ Oder „Was wünschst du dir alles?“ Sondern: „Was willst du? Wofür bringst du auch selbst Energie auf? Woran liegt dir besonders?“, diese Fragen haben wir in der Diakonie in den letzten 20 Jahren durch das Bundesteilhabegesetz (BTHG) und den Paradigmenwechsel von Betreuung zu Assistenz erst lernen müssen.

Auch in der Forschung ist das neu. Jahrzehntlang wurde in der empirischen Forschung beobachtet, befragt, analysiert. Oft standen dabei die Mitarbeitenden im Zentrum, selten die Menschen, die diakonische Angebote nutzen. Deren Befragung galt als schwierig wegen Sprachbarrieren oder anderer Verstehenshindernisse. Sie ist auch rechtlich nicht ganz einfach, aber sie ist möglich. Und inzwischen gehört sie eigentlich zum wissenschaftlichen Standard. Vor allem in den skandinavischen Ländern wird Forschung nur noch finanziert, wenn sie auch die Nutzer beteiligt, die so genannte participatory research.

Es gehört zu den Verdiensten von Daniela Krause-Wack und Eva-Maria Bunner, dass sie die Nutzerperspektive auch in die Forschung um Diakonische Organisationskultur eingetragen haben und geduldig und beharrlich Wege gesucht haben zu erkunden, wie die Menschen, die in diakonischen Einrichtungen leben oder weite Teile ihrer Zeit zubringen, die Kultur ihrer Einrichtungen erleben.

2. Erkenntnisse zu Unternehmenskultur aus Nutzerperspektive

In einem Forschungsprojekt zur Unternehmenskultur in diakonischen Einrichtungen, das wir von 2015-2019 durchgeführt haben, hatten wir die Chance, die Perspektive von Mitarbeitenden mit der Perspektive von Nutzern zu vergleichen. Wir haben zuerst in 33 Einrichtungen der stationären Eingliederungshilfe und der Altenhilfe Mitarbeitende und Führungskräfte durch Interviews und Fra-

² Vortrag beim Fachtag „Hier leben wir!“ des Diakonischen Werks Schleswig-Holstein im September 2022

gebögen nach ihren Kulturwahrnehmungen befragt und daraus Kulturbeschreibungen entwickelt. Und dann wurden in einigen dieser Einrichtungen auch Bewohnerinnen und Bewohner gefragt. Und es zeigt sich: Der Fokus auf Kultur ist durchaus verschieden.

Für die Mitarbeitenden waren bei der Kultur besonders wichtig die Führungskultur, die gelebten Werte im Umgang mit den Bewohner*innen und die Abschiedskultur. Elemente dieser Abschiedskultur beim Tod von Bewohner*innen wurden als besonders wichtig und markant beschrieben. Dieser Aspekt spielt für die Bewohner*innen selbst eine völlig nachrangige Rolle. Das ist einerseits logisch, weil sie von ihrem eigenen Sterben nichts erzählen können. Es zeigt aber auch, dass das, was wichtig ist und beschäftigt und den Geist einer Einrichtung ausmacht, eben für die, die da leben, anders ist als für die, die da arbeiten. Die Lebensgestaltung, die Angebote, die Mitbestimmung und natürlich auch das Miteinander waren hier die zentralen Aspekte.

Mir hat das gezeigt, dass wir als Mitarbeitende nicht nur das im Blick haben dürfen, was uns emotional besonders beschäftigt, sondern eben auch den Perspektivwechsel immer wieder einüben müssen. Was wollen die Menschen, die hier leben, was brauchen die besonders? Und ich würde mir wünschen, dass auch unsere rechtlichen Rahmen- und Finanzierungsregeln so gestaltet werden, dass diese Frage stärker im Vordergrund steht und nicht standardisierte Leistungskataloge, die vorschreiben, welche Handlungen möglich und refinanziert sind und was nicht. Die Idee des persönlichen Budgets in der Eingliederungshilfe ist ein wichtiger Schritt hin zu dieser Frage: Was willst du, dass ich dir tun soll? In der Altenpflege sind wir leider im Moment noch ziemlich weit weg von einer Situation, in der wir das leben können.

3. Warum ist der Blick auf Organisationskultur theologisch interessant?

Diese Veranstaltung heute gehört zu einer Veranstaltungsreihe zum Thema „diakonische Identität“. Warum machen wir in der Diakonie seit einigen Jahren so ein „Gedöns“ um die Unternehmens- oder Organisationskultur? Wie hängt sie mit diakonischer Identität zusammen und warum ist die überhaupt wichtig?

Ich will diese Frage zuerst ganz persönlich beantworten und dann noch mal wissenschaftlich verdichten. Vor 25 Jahren wurde ich Leiterin der Fortbildung der Diakonie Neuendettelsau, einem großen Träger diakonischer Arbeit in Süddeutschland, heute heißt sie diakoneo. Zu meinen Aufgaben gehörte auch die Stärkung des diakonischen Profils. Also habe ich mich auf die Suche gemacht, was das wohl sei und wie man das stärken könnte. Wenn ich in Einrichtungen nach dem gefragt habe, was das diakonische Profil ausmacht, wurde mir oft die Kapelle gezeigt, von Gottesdiensten und Seelsorge erzählt. Diakonisches Profil, das ist explizite Religionsausübung, so erschien mir das. Aber je länger, desto mehr wurde mir deutlich: Das wird schnell zu einer Sahnehaube, die wenig mit dem zu tun hat, wie in der Einrichtung miteinander umgegangen wird, ob Mitarbeitende und Nutzer sich in ihren Anliegen, Stärken und Bedürfnissen gesehen fühlen.

Also habe ich nach einem Konzept gesucht, das alle Bereiche der Organisation umfasst und deutlich macht, dass sich das Diakonische durch alles hindurchzieht. So bin ich beim Konzept der Unternehmenskultur gelandet und bei der diakonischen Seerose, von der Frau Krause-Wack heute Vormittag schon berichtet hat. Aber ich war nicht die einzige, die Unternehmenskultur als Antwort auf die Frage nach der diakonischen Identität entdeckt hat. Auch andere Fortbildungsleute sind zu ganz ähnlichen Konzepten gekommen, auch in der Diakonie Deutschland begann man, sich mit dem Konzept zu beschäftigen. Das hat gute Gründe.

In den ersten 100 Jahren diakonischer Organisationsgeschichte der Neuzeit war die Frage nach diakonischer Identität sehr einfach zu beantworten. Die inkarnierte diakonische Identität war die Diakonisse, abgeleitet auch der Diakon und später die Diakonin. In diesen Menschen kamen Glaubenshaltung, Lebensform und Dienstethos zusammen, erkennbar an Haube und Kreuz. Doch mit dem Wachstum der Diakonie, mit der steigenden Zahl von Mitarbeitenden, die nicht einer diakonischen Gemeinschaft zugehören, änderte sich das. Wichtige Veränderungen waren auch die Einführung der Pflegeversicherung und die Öffnung für private Anbieter, die zu einem Wettbewerb in der sozialen und pflegerischen Arbeit geführt haben. Plötzlich war die Frage: Was macht ihr in der Diakonie, was andere nicht machen? Warum sollte ich zu euch in die Einrichtung gehen und nicht zur AWO oder zu einem der privaten Anbieter? So mussten Einrichtungen die Frage beantworten: Was macht uns aus? Dazu wurden Leitbilder erarbeitet und intensiv diskutiert. Doch die sind nur Papier und Papier ist geduldig. Die Frage ist ja: wird das gelebt, was da steht? Und damit sind wir wieder bei der Kultur. Denn die Kultur ist die Umsetzung von Leitbildern ins Leben der Organisation. Kultur beschreibt: Wie machen wir das hier? Und Kultur beantwortet die Frage: Was gilt hier wirklich?

Wissenschaftlich ausgedrückt: Organisationskultur gestaltet, was im Leitbild als Identitätsbeschreibung festgehalten wird. Das steht natürlich in einer Wechselwirkung. Aber letztlich bleiben Mitarbeitende dann in einer Einrichtung, wenn die Praxis stimmt, nicht wenn die Theorie stimmt. Theologisch gesagt: Organisationskultur ist inkarnierte Identität.

Ein zweites: Kultur ist nichts Statisches, sie verändert sich. Und sie wird gerade in Veränderungsprozessen eher bewusst wahrnehmbar. Denn Organisationskultur ist wie die Grammatik einer Organisation, darüber denken Sie im Alltag nicht nach, Sie machen einfach. Aber wenn sich die Umstände ändern, bei einer Fusion, bei einem Konzeptwechsel oder durch eine Pandemie, dann muss plötzlich neu überlegt werden: Wie machen wir das hier?

Insofern sind die Pandemiejahre noch mal besonders wichtige Augenöffner für die Bedeutung von Kultur. Wir haben gelernt, wie wichtig Begegnung, Kontakt, Berührung für unsere Arbeit ist. Wir erleben vielerorts, wie Homeoffice Kultur verändert, wie informelle Begegnungen wegbrechen und damit der Kitt fehlt, der die Organisation zusammenhält. Und auch das hat eine religiöse und theologische Dimension. Über Jahrhunderte hat gelebte Spiritualität selbstverständlich zu diakonischer Arbeit gehört. Ein Tischgebet vor dem Essen, ein Segen für einen Sterbenden, das Kirchenjahr als Taktgeber für Feste von Advent über Weihnachten zu Ostern bis zu Erntedank und St. Martin. Je säkularer Mitarbeitende und Bewohner*innen werden, desto weniger selbstverständlich ist diese Spiritualität, desto mehr muss sie auch als Teil der Kultur ausgehandelt werden.

Das ist mir in unserem Forschungsprojekt sehr eindrücklich begegnet in einer Einrichtung der Eingliederungshilfe im Osten Deutschlands. Zwei Stockwerke, ca. acht Jahre altes Haus. Unten wohnten Menschen, die schon lange bei dem Träger wohnten, früher in von Diakonissen geleiteten Häusern. Oben wohnten die, die erst mit dem Neubau dazu gekommen waren. Die Mitarbeitenden erzählen etwas Spannendes: Unten, im Erdgeschoss, gehörte das Tischgebet selbstverständlich dazu. Ohne das wollten die Bewohner nicht essen und nicht aufstehen. Oben wurde das von den jüngeren Bewohnern abgelehnt, es sagte ihnen nichts mehr. Die Mitarbeitenden mussten also flexibel wechseln zwischen unterschiedlichen Esskulturen. Entscheidend im Sinne des „Was willst du, dass ich dir tun soll?“ ist aber, dass nicht die Hausleitung diese Frage entschieden hat oder die religiöse Prägung der Mitarbeitenden, sondern die Bewohner*innen.

Inwieweit wir als diakonische Träger hier trotzdem sanft an religiöse Rituale heranführen können und sagen können: „Das gehört hier dazu, das ist unser Schatz“, das wird eine der spannenden Fragen für die nächsten Jahre sein. Denn gegen den Willen der Bewohner*innen dürfen religiöse Rituale nicht vollzogen werden, das muss auch Teil unserer Identität sein. Sie dürfen aber da, wo sie gewünscht werden, auch nicht daran scheitern, dass sie Mitarbeitenden unvertraut oder fremd sind. Unsere Untersuchung zeigt, dass religiös distante Mitarbeitende explizit religiöse Kulturelemente auch selbstverständlich mittragen, wenn sie wahrnehmen, dass sie für die Bewohner*innen relevant sind. Auch hier muss also diese Frage: „Was willst du, dass ich dir tun soll?“ im Zentrum stehen. Und gleichzeitig gibt es hier auch Gestaltungsraum, kann der reiche Schatz unserer Spiritualität hier auch Sprache und Rituale bieten für Situationen, in denen alle spüren: Hier braucht eine eindrückliche Situation jetzt Ausdruck, sei es, weil wir uns sehr freuen oder sei es, weil wir Angst haben oder traurig sind. Vor allem an den Schwellen, den persönlichen und den gemeinsamen, spielen solche Kulturelemente eine große Rolle.

Doch die Befragung der Nutzer*innen zeigt: Nicht nur die Schwellen, auch der gelebte Alltag dazwischen ist kulturell bedeutsam und Raum der Gestaltung in der Frage: Was willst du, dass ich dir tue?

Ich möchte schließen mit einem Bild. Ich lebe in Kassel, in einer Stadt, in der gestern die Documenta 15 zu Ende gegangen ist, die größte Kunstschau der Welt. Heftig umstritten, vieles schwierig. Aber zu meinen Lieblingskunstwerken gehören Bilder des britischen Kollektivs Projekt Art works. Sie arbeiten mit so genannten Neurodiversen Menschen. Zu ihrer Arbeit gehören Cosmologies of care. Dazu machen sie in sozialen Einrichtungen mit Menschen Workshops zu der Frage: Was ist wichtig in eurem Leben? Und dann wird das künstlerisch umgesetzt. Auch das ist eine Form der Kulturerkundung mit den Menschen, die miteinander Kultur gestalten, weil sie Leben miteinander gestalten. Und auch diese Bilder sind ein sichtbarer Ausdruck der Frage: Was willst du, dass ich dir tun soll?

³ Gekürzter Vortrag beim Fachtag „Hier leben wir!“ des Diakonischen Werks Schleswig-Holstein im September 2022. Die vollständige Vortragsfassung können Sie unter folgendem Link finden: xxxx

⁴ 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

Wie kann man Organisationskultur mit einem Forscherkoffer erarbeiten?

Daniela Krause-Wack³

Vom Kulturbegriff zum Forscherkoffer: Entwicklung und Ergebnisse des Prozesses

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.⁴

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.

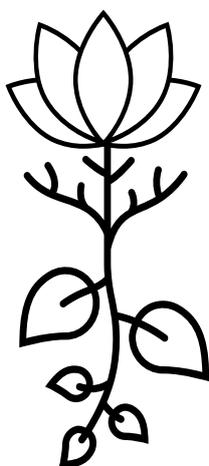
³ Gekürzter Vortrag beim Fachtag „Hier leben wir!“ des Diakonischen Werks Schleswig-Holstein im September 2022. Die vollständige Vortragsfassung können Sie unter folgendem Link finden: <https://www.diakonie-sh.de/ueber-uns/projekte/hier-leben-wir>

⁴ 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

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 gemacht wird, und nimmt somit entschieden Einfluss auf Erfolg und den Umgang in Krisenzeiten. Organisationskultur zeigt sich in diesen Zusammenhängen vor allem als wirksam.⁵

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?

⁵ Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. Bergisch Gladbach: EHP – Verlag, S.8f.

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 zeitgleich negative Konsequenzen in der freien Gestaltung ihres Lebens befürchten.
- 3 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. [...]

Der Forscherkoffer – Idee und Ziele

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 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. Gelingen 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“

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. [...]

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. [...]

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.

Der Forscherkoffer – Einblicke

Kurzvorstellung der folgenden Aufgaben

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 sich und blühen.

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

VERSTEHEN & ENTDECKEN

Diakonie 
Schleswig-Holstein

Der Gedanke dahinter:

Die Seerose ist ein Bild, um
Organisationskultur zu erklären.
Die Aufgabe schafft eine Verbindung
zwischen 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

Erzählcafé



Nachdenken



Moderatorin

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

Diakonie 
Schleswig-Holstein

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.

ERKUNDEN & ERKENNEN

Mach's klein, Mach's groß



Miteinandersprechen



Nachdenken



Moderator:in

Du brauchst:

Ein Problem oder Konflikt, etwas was verändert werden sollte,
4 Plakate mit den Aufschriften
S/M/L/XL

So geht's :

Das Problem wird näher vorgestellt und erklärt.
Dann werden gemeinsam vier Lösungen erarbeitet.
Und zwar von der kleinsten Lösung (S) bis zu der
größten Lösung (XL). Schreibt eure Ideen auf die
Plakate.

Überlegt gemeinsam:

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
sein, Probleme und Konflikte gemeinsam
zu lösen.

Diakonie 
Schleswig-Holstein

GESTALTEN & VERÄNDERN

Die Praxis

Für das Projekt „Hier leben wir!“ bildeten sich insgesamt neun Forscherteams in verschiedenen Wohnangeboten diakonischer Träger. Sie bestanden meist aus zwei Bewohnenden und einem unterstützenden Mitarbeitenden. Jedes Team bekam einen Forscherkoffer zur Verfügung gestellt. Im April 2022 kam ein großer Teil der Forscherteams ins Diakonische Werk Schleswig-Holstein, um gemeinsam den Forscherkoffer kennenzulernen und auszuprobieren. Anschließend gingen sie für sechs Wochen auf Erkundung und Erforschung ihres Lebensortes. Die Rolle der Mitarbeitenden hat einen rein unterstützenden, begleitenden Charakter, damit die Teams ihre Vorhaben gut umsetzen können. Im Juni 2022 kamen die Forscherteams zu einem zweiten Workshop zusammen, bei dem sie von ihren Erfahrungen und Beobachtungen berichteten und ihre Ergebnisse vorstellten.

Die Gestaltung der Forschungsphase und die Ergebnisse der einzelnen Teams waren sehr individuell. Im Folgenden stellen wir den Prozess in den Marie-Christian-Heimen in Kiel beispielhaft vor.

Die Marie-Christian-Heime in Kiel

Die Marie-Christian-Heime bieten unter anderem im Rahmen der Eingliederungshilfe für verschiedene Lebenslagen Unterstützung, Hilfen und Assistenz an. Es leben dort zum Beispiel Mütter mit ihren Kindern und Senioren. Sie haben sich mit ihrem Bewohnerbeirat mit zwei Personen und ihrer Beiratsassistenz für das Projekt „Hier leben wir“ angemeldet. Beide Vertreterinnen des Bewohnerbeirates leben in einem Angebot, das auf Eingliederungshilfeleistungen basiert. Der Bewohnerbeirat hat Aktivitäten aus dem Forscherkoffer ausgewählt und die Assistenz hat bei der Umsetzung und Organisation unterstützt.



4.5.22

Der Eisberg

im Wald (Natur/Tiere)
 Gemeinschaft
 Zusammenleben mit anderen
 Feste / Feiern / Veranstaltungen
 Menschen verschiedener Art

**So
Leben
Wir**

ruhig
 nette Betreuer
 kompetente Betreuung

Freizeitangebot

Das ist uns wichtig

Gemeinschaft
 ein schönes
 Zuhause
 Sauberkeit
 gutes Essen

friedliches / gewaltfreies
 Miteinander

Gleichgesinnte
 Beschäftigung

Daran glauben wir

Integration
 Umdenken ggü. Anderssein

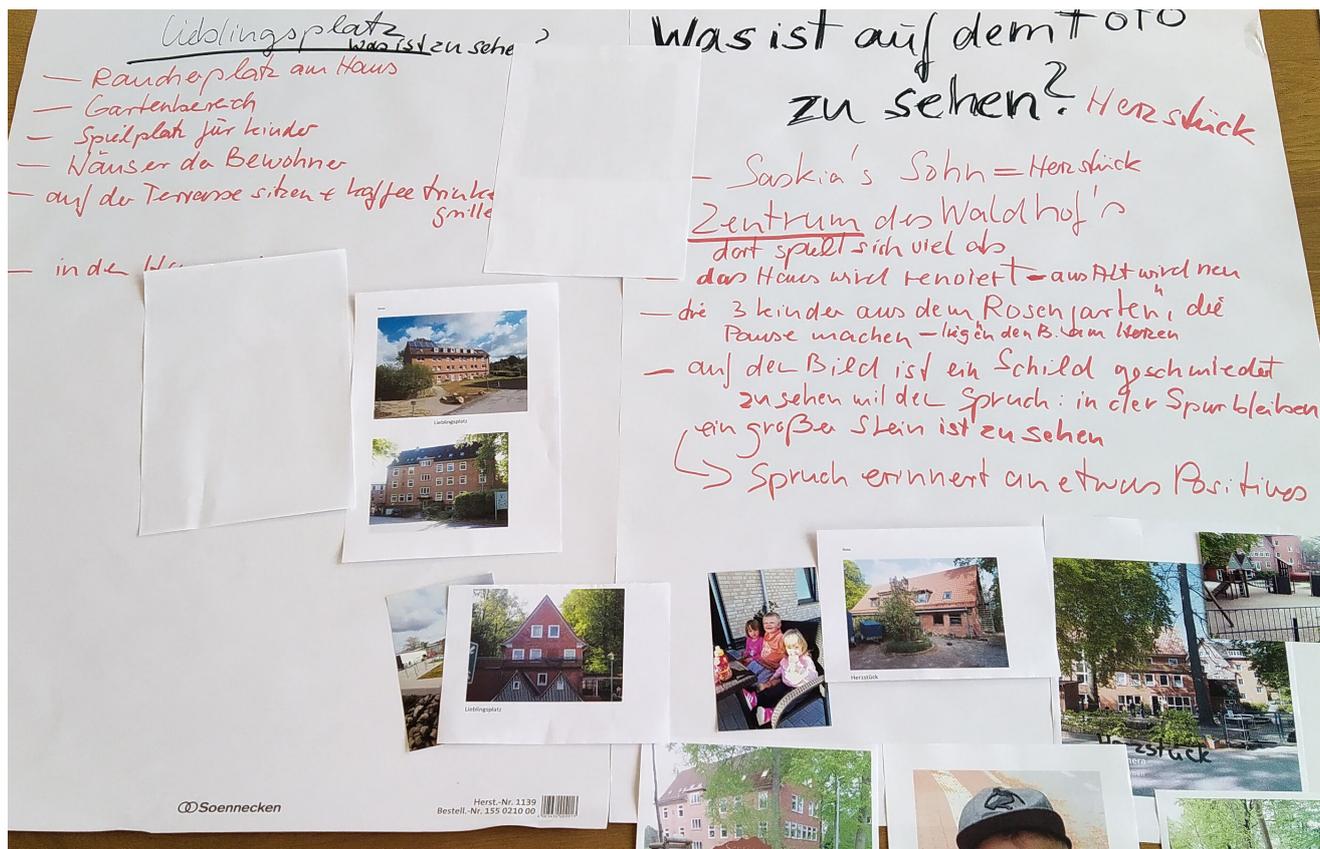
Selbstbestimmt
 Leben
 viel zu lernen

Inklusion

Forschung in allen Einrichtungsbereichen

Die Forschergruppe hat sich nach dem ersten Kennenlern-Workshop überlegt, nicht nur in ihrem eigenen Wohnangebot zu forschen, sondern alle Angebote der Marie-Christian-Heime mit einzubeziehen.

Mit einem Infoblatt lud die Forschergruppe zu den Aktivitäten wie dem Erzählcafé oder einer Fotosafari ein. Die Teilnahme war für alle Interessierten offen. Bewohnerinnen aus verschiedensten Angeboten haben ihre Gedanken, Ideen, Sichtweisen und Wünsche eingebracht.

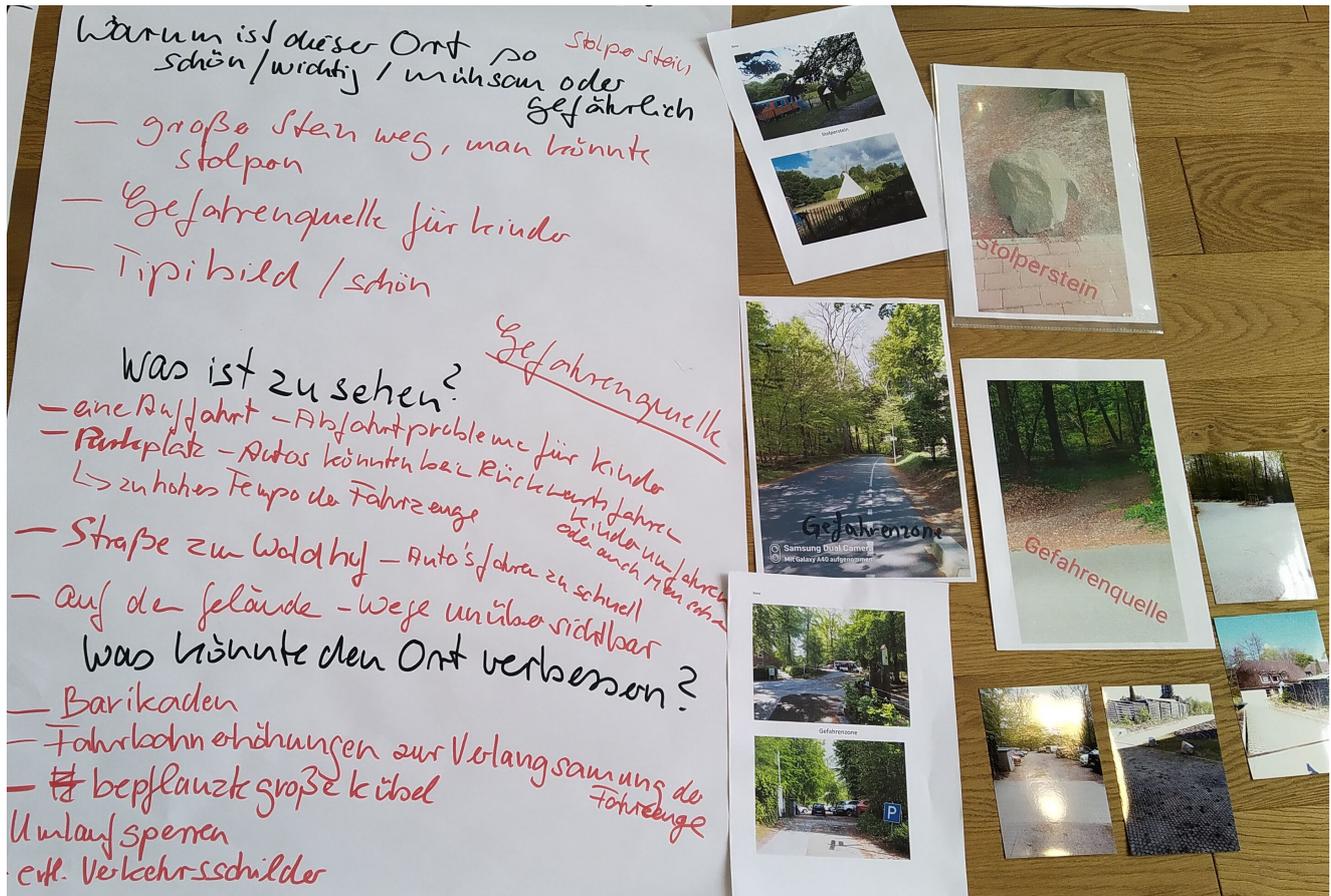


Fotosafari

Die Fotosafari fand auf dem gesamten Gelände statt. Hier waren viele Mütter mit ihren Kindern beteiligt.

Anstoß zu Veränderungen aus der Fotosafari

Bei der Fotosafari wurden auch Dinge erkannt, die als Gefahr oder Stolpersteine eingestuft werden und für die es konkrete Veränderungswünsche gibt.

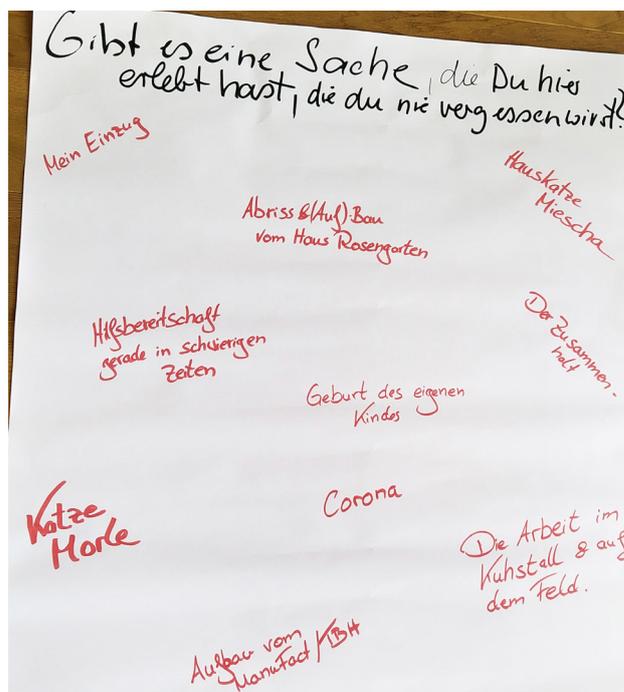
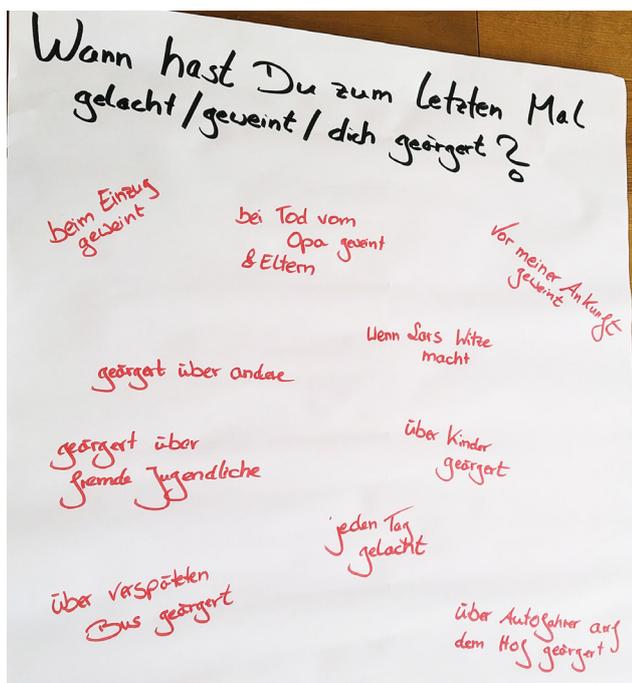


Schon beim Ergebnis-Workshop berichtete das Forscherteam von ersten Veränderungen. An einem Waldweg wurde eine Barriere aufgestellt, die spielende Kinder bremst und so verhindert, dass sie plötzlich auf die Straße laufen. Weitere Maßnahmen zur Verkehrsberuhigung sind geplant. Manches können die Marie-Christian-Heime nicht alleine umsetzen, da durch die öffentliche Bushaltestelle an der Straße Abstimmungen mit der Stadt Kiel notwendig sind, die länger dauern. Aber Vorstand und Bewohner verfolgen gemeinsam diesen Veränderungswunsch.

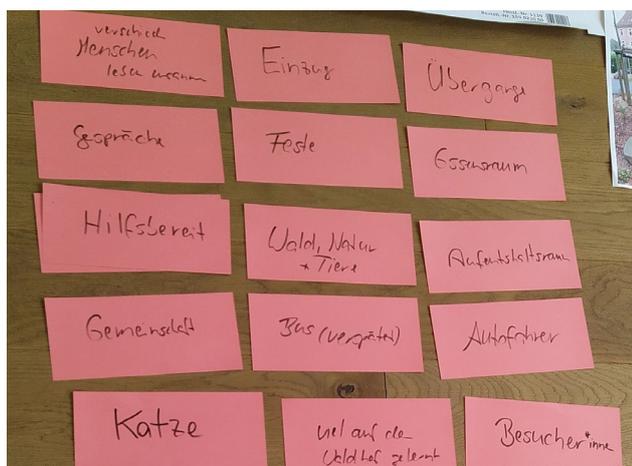
Weitere Veränderungswünsche stehen noch auf der Agenda und sollen nach und nach bearbeitet werden.

Erzählcafé

Das Erzählcafé fand in den Räumen der Senioreneinrichtung der Marie-Christian-Heime statt. Die Forscherinnen berichteten davon, dass sie bei dieser Gelegenheit zum ersten Mal ins Gespräch mit den Seniorinnen und Senioren kamen. Sie waren beeindruckt davon, dass eine Bewohnerin schon über 30 Jahre auf dem Waldhof lebt und viel aus früheren Zeiten erzählen konnte.



Kultursätze der Marie-Christian-Heime



Rückblick auf das Projekt

Anfang 2023 berichteten das Forschungsteam und der Vorstand in einem Gespräch, wie sie das gesamte Projekt und die darin angestoßenen Veränderungswünsche mit einigen Monaten Abstand sehen. Insgesamt wird das Projekt nach wie vor positiv bewertet und sogar als so hilfreich angesehen, dass man überlegt, es regelmäßig als Standortbestimmung und für neue Impulse durchzuführen.

Die aktive Herangehensweise und Auseinandersetzung mit dem Lebensort hat für sehr lebendige und detaillierte Rückmeldungen gesorgt. Das Ergebnis ist aus Sicht des Vorstands viel hilfreicher und reichhaltiger als zum Beispiel eine Befragung per Fragebogen.

Der **Bewohnerbeirat**, bzw. die Forschergruppe schätzt besonders, dass das Projekt den Kontakt zu den anderen Wohnangeboten vertieft hat. Das Netzwerk ist dichter geworden und in vielen guten Gesprächen hat man mehr voneinander erfahren und gemeinsam festgestellt, dass es den Bewohnerinnen insgesamt gut geht. Da sich Bewohner aus den verschiedenen Angeboten eingebracht haben, wurden die Ergebnis-Plakate auch in den verschiedenen Wohnhäusern aufgehängt. Dies ist den Bewohnern selber sehr wichtig.

Der Bewohnerbeirat als Interessenvertretung und dessen Mitglieder sind im Zuge des Forschungsprojekts bekannter geworden.

Manche Bewohnerinnen hatten anfangs Bedenken sich auf die Forscheraktivitäten einzulassen, sie hatten Sorge vor Verpflichtungen, die ihnen zu viel werden könnten. Diese Sorge konnte der Bewohnerbeirat schnell nehmen und dann waren viele engagiert dabei.

Den **Mitarbeitenden** der Marie-Christian-Heime hat „Hier leben wir!“ noch einmal verdeutlicht, dass es um den Lebensort der Bewohnerinnen und Bewohner geht. Ihr Gestaltungsinteresse an der Kultur, dem Miteinander, des Ortes ist relevant! Die Mitarbeitenden haben auch für sich erkannt, dass Kulturentwicklung ganz unkompliziert sein kann. Der Forscherkoffer wird als gute Möglichkeit angesehen, sich als Mitarbeitende mit Unternehmenskultur, Bewohnerinnenperspektive und Organisationsentwicklung auseinanderzusetzen. Er erleichtert es, diese Themen in weitere Teams zu tragen.

Die Leitung nimmt mit, welche hohe Bedeutung Aktivitäten und Angebote auf dem Gelände für die Bewohnerinnen haben. Obwohl es schon ein breites Programm gibt, wird überlegt, ob und wie man es noch bereichern kann. Insbesondere Kooperationen mit anderen Aktiven im Sozialraum könnten dabei eine Rolle spielen.

Das Haus Simeon in Nortorf

Im Haus Simeon, einem Wohnangebot für Leben im Alter, machte das dortige Forscherteam sehr deutlich, dass es Zeit zum Fragen stellen und Zuhören braucht, um etwas über die Perspektive der Bewohnerinnen zu erfahren. Diese fehlt oft im Pflegealltag.

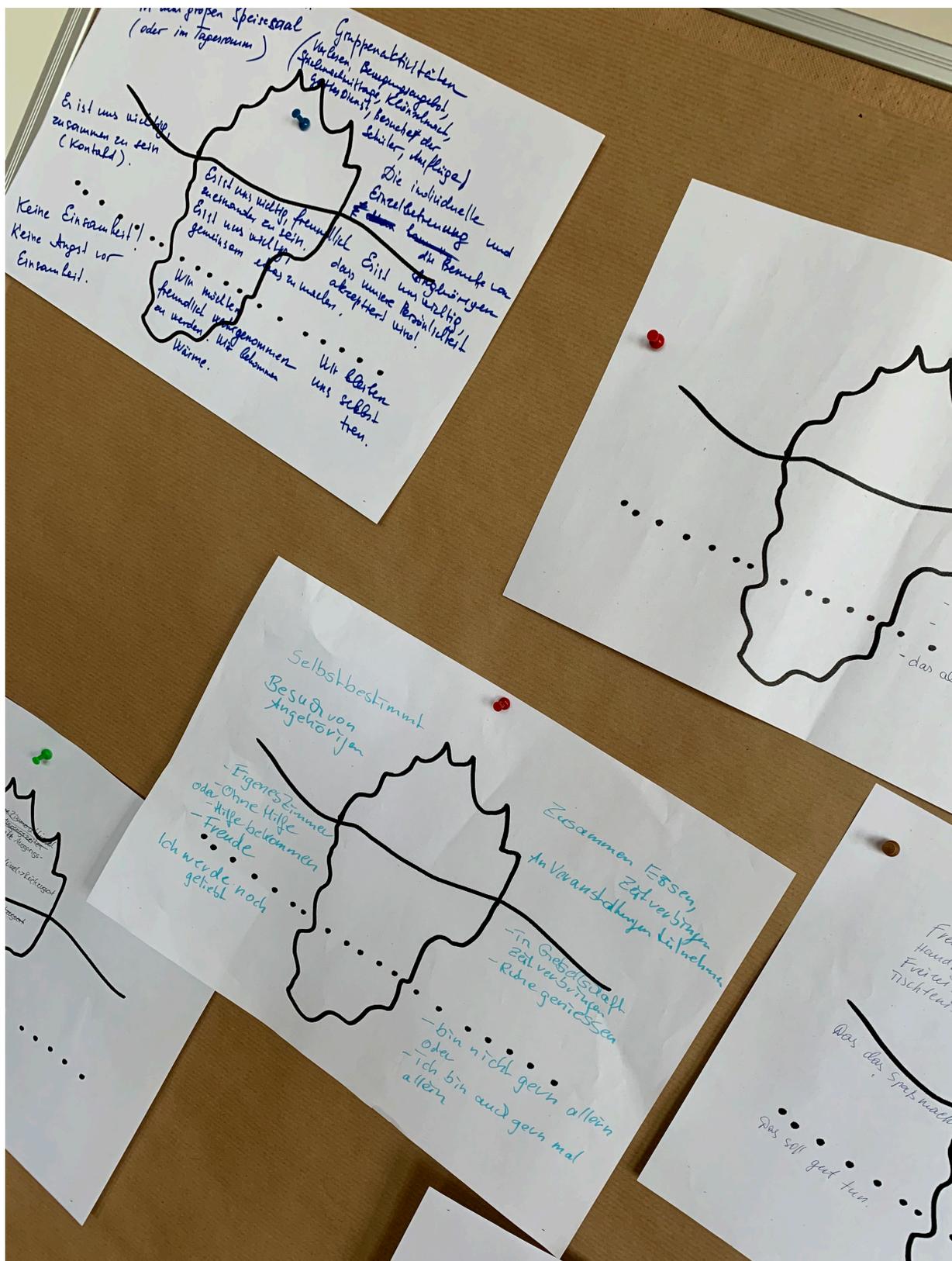
Es ist den Bewohnern wichtig, sich einzubringen und so Einfluss auf das Miteinander und den Lebensort zu nehmen. Diese Gestaltungsmöglichkeit nehmen die Bewohnerinnen als Freiheit wahr.

Einen Einblick in den Forschungsprozess bekommt man in einem dreiminütigen Film, der unter diesem Link abrufbar ist:

youtu.be/cmDzQeyGr2g



Eindrücke aus Workshops und Forscherphase



Mit dem Bild eines Eisbergs beschreiben die Teams die sichtbaren und unsichtbaren Ebenen ihres Zusammenlebens: Wie leben wir? Was ist uns wichtig? Woran glauben wir?

Erkenntnisse aus dem Projekt „Hier leben wir!“

Kulturforschung funktioniert!

Bewohnerinnen und Bewohner mit unterschiedlichsten Voraussetzungen und Einschränkungen haben ein sehr genaues Gespür für die Kultur an ihrem Lebensort und sind in der Lage, diese zu beschreiben. Der Forscherkoffer mit seinen unterschiedlichen Aktivitäten gibt die Möglichkeit, diese Fähigkeit zu nutzen, die Fähigkeit selber besteht aber unabhängig davon.

Die Bewohnenden haben viele positive Kultursätze formuliert:

- Wir haben einen guten Umgang und viel Hilfsbereitschaft.
- Wir fühlen uns gut betreut.
- Bei uns gibt es Vertrauen.
- Wir lachen jeden Tag.
- Wir können uns hier weiterentwickeln.
- Wir werden ernst genommen.
- Man begegnet uns auf Augenhöhe.
- Wir hören einander zu.

Negative Kultursätze bezogen auf das Miteinander wurden nicht formuliert, jedoch sind Veränderungswünsche deutlich geworden.

Kultur wird geprägt

Sowohl das Leben in einer Pflegeeinrichtung als auch in einer sozialpsychiatrischen Wohngruppe stehen in einer bestimmten Tradition. Dazu gehören fachliche Entwicklungen, die sich in der Gestaltung des Lebensalltags niederschlagen, Faktoren wie das Lebensalter und die biografische Situation, aus der die Bewohnerinnen kommen, aber auch die jeweilige Professionskultur und das Selbstverständnis der Mitarbeitenden. Während einige Arbeitsbereiche partizipative Elemente schon seit Jahren verankert haben und routiniert anwenden, sind sie in anderen Bereichen noch nicht selbstverständlich. Die zeitliche Perspektive, wieviel Lebenszeit man an dem spezifischen Lebensort verbringen wird, hat Einfluss auf die Wahrnehmung und die Bedeutung einzelner Aspekte der Gestaltung des Lebensortes und der zugehörigen Unternehmenskultur. Menschen mit Assistenzbedarf rechnen oft damit, eine relativ lange Zeit in einem Wohnangebot zu leben, deshalb haben die Menschen ein sehr weitreichendes Interesse an der Gestaltung ihres Lebensortes.

Kulturerkenntnis braucht Ressourcen

In erster Linie braucht es Zeit und engagierte Forschende. Dabei kommt den Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle zu. Sie sind gewöhnlich diejenigen, die die Organisation übernehmen und den Prozess im Blick behalten. Dafür müssen sie den entsprechenden Freiraum und die Unterstützung der Leitung haben. Auch die Zusammenführung der Ergebnisse und den Transfer in die Organisation, um Veränderungen anzustoßen, wird durch Mitarbeitende geleistet.

Die Machtfrage

In Veränderungsprozessen, die sich nicht in einer Umstellung des Menüplans oder der Wochenabläufe erschöpfen, geht es auch um Interessenkonflikte. Das kann schnell zu einer Machtfrage werden, denn die Beteiligten – Bewohnerinnen, Mitarbeitende, Leitungskräfte – haben unterschiedliche Entscheidungsspielräume und auch eigene Interessen. Wie diese miteinander besprochen und ausgehandelt werden, ist ein eigener, anspruchsvoller Prozess. Der Landesverband bietet auch in dieser Phase eine Unterstützung und Begleitung an.

Partizipation kommt allen zugute

Die Entwicklung des Forscherkoffers fand nicht partizipativ statt, denn weder bei der Idee noch bei der Ausarbeitung waren Bewohner beteiligt. Doch das Instrument als solches kann partizipative Strukturen fördern. Die Aktivitäten des Koffers halfen, sowohl die Stärken des Miteinanders deutlich wahrzunehmen, als auch Veränderungswünsche zu formulieren. Dabei waren die Mitarbeitenden immer wieder überrascht, welche Wünsche und Vorstellungen die Bewohnerinnen benannten, die sich oft direkt umsetzen ließen. Es war verbindend festzustellen, dass vielleicht Mitarbeiter und Bewohnerin den gleichen Lieblingsplatz identifizierten.

Gleichzeitig erleben die Bewohner Selbstwirksamkeit und eine unmittelbare Verbesserung.

Partizipation hilft Angebote nutzerorientiert und innovativ zu gestalten und schafft Zufriedenheit. Zufriedene Bewohnerinnen beschwerten sich weniger und somit gibt es auch weniger (Krisen-) Gesprächsnotwendigkeiten. Allerdings wird der Begriff oft vorschnell verwendet. Partizipation ist mehr, als jemanden nach seiner Meinung zu fragen. Menschen brauchen Zugang zu Informationen aufgrund derer sie sich eine Meinung bilden können und dann folgt Mitwirkung und Mitbestimmung an Entscheidungsprozessen. Erst wenn dies systematisch verankert ist, dann ist umfassende Partizipation erreicht.

Es war gut erkennbar, dass überall dort, wo bereits etablierte Strukturen zur Partizipation vorhanden sind, die Umsetzung des Projektes einfacher war. Gleichzeitig wurde schnell klar, dass der Forscherkoffer überall dort ermutigt und stärkt, wo Partizipation noch nicht so weitreichend gelebt wird.

Einfach machen!

Kulturerforschung mit dem Forscherkoffer macht in erster Linie Spaß. Die Erforschung, das Hinhören und Wahrnehmen der eigenen Gruppe ist keine lästige Aufgabe, sondern ein Gewinn. Die Gruppenmitglieder lernen sich untereinander besser kennen, ebenso geht es mit den beteiligten Mitarbeitenden. Das haben alle als Plus wahrgenommen.

Einrichtungen können sich mit dem Instrument des Forscherkoffers mit ihrem eigenen Tempo und Plan auf den Weg begeben, Kultur und Partizipationsmöglichkeiten zu erkunden. Der Landesverband sieht es weitere als seine Aufgabe, dabei zu begleiten und zu unterstützen.

Die diakonischen Themen liegen auf dem Tisch

Bereits bei der ersten Beschreibung der jeweiligen Wohnorte und Gruppen wurden zentrale religiöse und diakonische Themen benannt: Der gerechte Umgang miteinander. Die Bedeutung der Gewaltfreiheit. Die Autonomie, unabhängig von Alter und Lebenssituation. Das Bedürfnis nach Ritualen und Gruppenerlebnissen, die es vor Corona als geistliche Angebote gegeben hatte.

Diese Wahrnehmung ist ein erster Schritt - Aufgabe des Trägers und der Einrichtung ist es, diese Kulturprägung wahrzunehmen und diakonisch zu gestalten.

Was kann die Diakonie aus den Ergebnissen für ihre Organisationskultur lernen?

Partizipative Ansätze als diakonisches Gebot

Unterstützung und Hilfe partizipativ zu gestalten, ist kein neomodischer Ansatz, sondern aus diakonischer Sicht bereits in der Bibel angelegt. Dort wird die konkrete Hilfe in Notsituationen mit einer Forderung nach der Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse verbunden, hin zu mehr Gerechtigkeit im Sinne der Benachteiligten. Barmherziges Handeln wird aus der Perspektive derer betrachtet, die hilfebedürftig sind. So fragt Jesus beim Gleichnis des Barmherzigen Samariters: „Wer [...] ist der Nächste gewesen dem, der unter die Räuber gefallen war?“ (Lk 10,36)

Noch weiter geht die Frage, die Jesus dem blinden Bettler Bartimäus stellt: „Was willst du, dass ich für dich tun soll?“ (Mk 10,51) Hier werden also Umfang und Ausgestaltung der Hilfe ganz demjenigen übertragen, der um Hilfe bittet. Jesus handelt hier radikal partizipativ.

Wer ist es heute, der in sozialer Arbeit den individuellen Hilfebedarf und die Form der zu leistenden Unterstützung festlegt? Die Sicht der Betroffenen auf ihre Lebenssituation ist häufig unterrepräsentiert. Die Beschreibung erfolgt aus Sicht von Nicht-Betroffenen bzw. derjenigen, die in einer professionellen Rolle beteiligt sind.

Partizipation oder zumindest partizipative Ansätze im Alltag auszubauen und zu verankern, kann man also als Kern diakonischer Hilfe ansehen. Ein selbstkritischer Blick auf die Strukturen, Entscheidungswege und Handlungswege ist ein erster Schritt.

Die Ergebnisse des Forscherkoffers zeigen: Der Blick der Bewohnerinnen betont den Wert von Zugewinn oder Wahrung persönlicher Autonomie und Selbstbestimmung. Wo diese wahrgenommen wird, wird sie als besonders wertvoll empfunden. Wo es bereits Beteiligungsformen gibt, werden diese genutzt, um Veränderungen zu diskutieren und weiterzutreiben. Die Eröffnung von Wahlmöglichkeiten wird als positiver Gewinn erlebt, sowohl von den Bewohnern, die nun etwas bekommen, das sie selber bevorzugen, wie auch von Seiten der Mitarbeitenden, die sicher sein können, dass ihr Angebot das richtige ist.

Aufgabe der Diakonie ist es, über die individuelle Hilfe hinaus eben auch an gerechten Verhältnissen in der Welt mitzuwirken. Darum sind die aus der Partizipation gewonnenen Erkenntnisse über Bedarfe oder vorhandene Missstände etwas, das auf politischer Ebene eingefordert werden muss.

Diakonische Kernthemen im Alltag entdecken

In den Erkundungen der Forscherteams ging es immer wieder um diakonische Kernthemen:

Die Bedeutung von **Gemeinschaft**: Die Gruppe wird als Ort der Auseinandersetzung, als Zuhause, als Team für gemeinsame Aktivitäten beschrieben. „Keine Angst vor Einsamkeit“ haben zu müssen, wird als besonders wichtig hervorgehoben. Ebenso von Bedeutung ist die Möglichkeit, sich zurückzuziehen, die Wahlmöglichkeit, in der Gruppe oder alleine sein zu wollen.

Autonomie hat einen hohen Stellenwert: „Wir bleiben uns selbst treu“, schreibt ein Team zu der Frage „Woran glauben wir?“. Hoch geschätzt wird die Möglichkeit, bei Bedarf Hilfe zu bekommen - oder eben ohne Hilfe klarzukommen. Die Entscheidung dafür, Hilfe in Anspruch zu nehmen oder nicht, liegt bei den Bewohnerinnen.

Dazu gehört das wahrgenommene **Vertrauen**, das sich z.B. darin ausdrückt, dass es keinen Nachtdienst in der Wohngruppe gibt, dafür aber eine erreichbare Bereitschaft.

Gerade in den sozialpsychiatrischen Wohngruppen wurde der hohe Stellenwert der **Gewaltfreiheit** im gemeinsamen Leben immer wieder betont.

Das Erleben von **Gerechtigkeit** und das Ringen darum im Miteinander war ein wiederkehrendes Thema. Und schließlich die **Liebe**: „Ich werde noch geliebt“, war ein starkes Statement zu den Glaubenssätzen. Auch die Liebe zu der Familie, die regelmäßig zu Besuch kommt oder zu eigenen Kindern wurde benannt.

Themen, die auch eine religiöse Dimension haben, haben also einen hohen Stellenwert im Alltag der Bewohnerinnen und Bewohner. Diese als solche wahrzunehmen und diakonisch lesen zu können, ist eine Kompetenz, die Mitarbeitende nicht zwangsläufig als Fachwissen mitbringen. Diakonische Träger können aber durch entsprechende Fortbildungsangebote zur Profilbildung beitragen.

Wiederbelebung von Traditionen nach Corona

Der Forschungsprozess „Hier leben wir!“ fand 2022 in der ausklingenden Corona-Pandemie statt. Gerade in den Einrichtungen der Pflege und der Eingliederungshilfe waren die beiden Jahre davor durch starke Einschränkungen bei den Kontakten und der großen Sorge vor Ansteckungen geprägt.

Beate Hofmann stellt in ihrem Vortrag (Seite xx) fest, dass sich Kultur gerade in Veränderungen bewähren muss. „Wie machen wir das hier?“ ist eine Frage, die sich täglich während der Ausnahmesituation von Lockdown und Schutzbestimmungen stellte, die sich aber auch mit wachsender Normalität wieder stellt. Welche Traditionen, wie Geburtstagsbesuche vom Pastor/der Pastorin oder regelmäßige Andachten mit Gesang, können in erfrischter Form wiederbelebt werden? Woran können wir anknüpfen, bevor der Bezug verloren geht?

Hol- und Bringschuld

Nur wenige der Bewohnerinnen und Bewohner sind als Ergebnis eines Auswahlprozesses in eine diakonische Einrichtung gezogen. In der Kinder- und Jugendhilfe gibt es regional eventuell nur einen Anbieter oder es gibt eine Zuweisung von dritter Stelle. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Erwartungen an ein diakonisches Profil, bzw. kann gar nicht selbstverständlich davon ausgegangen werden, dass den Nutzer bewusst ist, in einer evangelisch zugeordneten Einrichtung zu leben. Trotzdem ist es in erster Linie dies: Ihr Lebensort.

Welche religiösen Rituale gepflegt werden, wie sie gestaltet werden oder ob es überhaupt welche gibt, richtet sich immer danach, was von den Bewohnerinnen – und Mitarbeitenden – in ihrer jeweiligen Lebenssituation als hilfreich und wertvoll erlebt wird.

Jenseits des gesprochenen Worts

Wenn es darum geht, diakonische Kultur dingfest zu machen, ist der Wunsch nach Sichtbarem und Einzigartigem oft groß. Was gibt es in der Diakonie, was sie von anderer Wohlfahrt unterscheidet? Jenseits der Artefakte geht es dabei oft um ein sprachliches Einfangen mittels religiöser Begriffe.

Mit dem Forscherkoffer sind wir den umgekehrten Weg gegangen: Die Bewohnerinnen und Bewohner haben ihr Leben beschrieben, das sie in einer diakonischen Einrichtung leben. Das entspricht möglicherweise nicht immer den Vorstellungen, die sich Verantwortliche davon machen, an anderen Stellen zeigen sich unerwartet religiöse Bedürfnisse oder diakonische Kernthemen.

Spirituelle Bedürfnisse, religiöses Erleben oder diakonisches Hilfehandeln findet jedoch auch jenseits der Sprache statt. Auch wenn es nicht als solches benannt werden kann, weil die Worte fehlen oder die Einordnung, ist es nicht weniger real. Gerade im Leben mit Menschen, die sich nicht hauptsächlich oder gar nicht über Sprache ausdrücken, gilt es, die Sensibilität für weitere Ausdrucksformen zu trainieren.

Wie geht es weiter?

In Schleswig-Holstein können die Mitgliedseinrichtungen den Forscherkoffer kostenlos über das Diakonische Werk Schleswig-Holstein beziehen. Sie bekommen eine individuelle Einführung und werden sowohl in der Forschungsphase, als auch bei der Auswertung und der Umsetzung von Veränderungen durch Anita Pungs-Niemeier und Christine Noack begleitet.

Kontakt

Christine Noack

Referentin für Ethik und Diakonie
Telefon: +49 (4331) 593116
c.noack@diakonie-sh.de

Anita Pungs-Niemeier

Referentin für Soziale Teilhabe
Telefon: +49 (4331) 593230
a.pungs-niemeier@diakonie-sh.de

Für andere Einrichtungen bietet die Melanchthon-Akademie Köln entsprechende Seminare und den Forscherkoffer an:

Melanchthon-Akademie Köln

info@melanchthon-akademie.de
www.melanchthon-akademie.de

Oder wenden Sie sich direkt an

Daniela Krause-Wack

unter forscherkofferhierlebenwir@web.de

