

Judith Bauer, Hermann Brandenburg, Bernadette Ohnesorge

## Gut alt werden in Rheinland-Pfalz (GALINDA) – Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und Quartiersöffnung in stationären Langzeitpflegeeinrichtungen<sup>1</sup>

### Zusammenfassung

Untersucht wurde der Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der Quartiersöffnung in der stationären Langzeitpflege. Hierfür wurde der mehrperspektivische Ansatz nach Martin (1992) verwendet. Diese differenziert zwischen Integrations-, Differenzierungs- und Fragmentierungsperspektive. Die Fragestellung lautete: Wie kann die Organisationskultur in einem Setting der Langzeitpflege beschrieben werden, und gibt es Zusammenhänge zur Quartiersöffnung? Für diesen Beitrag wurde *eine* Einrichtung der Alten- und Eingliederungshilfe ausgewählt. Zur Datenerhebung wurden teilnehmende Beobachtungen, Experteninterviews und Gruppendiskussionen eingesetzt. Interviewt wurden verschiedene Akteure in und außerhalb der Einrichtung. Die Daten wurden mit der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) analysiert. Im Ergebnis zeigten sich vermehrt Hinweise auf die Dominanz der Differenzierungsperspektive.

**Stichworte:** Quartier, Sozialraum, Öffnung der Langzeitpflege, Innovationen in Heimen, Organisationskultur

### Abstract

The connection between the organizational culture of nursing homes and opening to the local quarter was analysed. The multi-perspective approach of Martin (1992) was used. She differentiates between the integration-, differentiation- and fragmentation-perspective. The question was: How can the organisational culture be described applying the three perspectives of Martin (1992), and are there associations according to the opening to the local quarter? For this article, *one* facility of older persons and inclusion assistance was chosen. To collect data tools observations, expert interviews and group discussions were used. Different actors in the facility were interviewed. The data were analysed by applying the Qualitative Content Analysis of Mayring (2015). There was evidence for the existence of a differentiation-perspective.

**Keywords:** Local communities, opening processes in long-term care, innovations in nursing homes, organizational culture

## 1. Theoretischer Hintergrund

### 1.1 Herausforderungen in der stationären Langzeitpflege

Die Pflegelandschaft ist in Bewegung geraten. Zunehmend wird die klassische Trennung in ambulant und stationär infrage gestellt (Maurer 2016). Vor diesem Hintergrund kommt der Quartiersöffnung der Heime hin zu einer „sozial und territorial nahen Gesellschaft“ (Hackler 2014) eine besondere Bedeutung zu. Hier kann am

<sup>1</sup> In diesem Artikel wird aus Gründen der Lesbarkeit ausschließlich das generische Maskulinum verwendet. Alle weiteren Geschlechter sind damit inkludiert.

chesten die traditionelle Versorgung durch eine neue Sorge-Kultur ersetzt werden (Bertelsmann Stiftung 2012; Hackler 2014). Zu denken ist hier vor allem an neue Kooperationsformen, welche dazu beitragen, dass die Logik „totaler Institutionen“ (Goffman 1973) irritiert wird. Neben den finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen, der prekären personellen Situation und einer zunehmend auf Wettbewerb und Marktgeschehen eingestellten Heimorganisation kommt der Organisationskultur, d. h. dem Innenleben dieser Institutionen, eine Schlüsselrolle zu. Nicht zuletzt hieran entscheidet sich, ob sich die Heime öffnen (können) oder weiter als „Exklusionsort“ (Stichweh 2009) für ein gesellschaftliches Problem fungieren.

## 1.2 Zentrale Begriffe: Organisationskultur und Öffnung zum Quartier

Die Organisationskultur einer Pflegeeinrichtung ist definiert als ihre eigentliche Funktionsweise hinter den Kulissen. Wenn man versucht die wesentlichen Ansätze zu systematisieren, dann lassen sich mehrere Varianten unterscheiden (vgl. Froschauer 2012). Für den funktionalistischen Ansatz ist die Organisationskultur eine Variable, die für die Zielerreichung und damit den Erfolg der Organisation erforderlich ist. Sie steht für Integration und Motivation der Organisationsmitglieder und manifestiert sich in Artefakten wie kollektiven Verhaltensweisen wie Ritualen und Zeremonien. Führungskräfte sind die „Helden“, die für die Schaffung der Organisationskultur verantwortlich sind. Das ist im Grunde die klassische Managementperspektive, welche die Steuer- und Beeinflussbarkeit des Unternehmens durch engagierte Einzelfiguren in den Vordergrund rückt. Eine andere Variante – vorwiegend aufbauend auf der allgemeinen Organisationstheorie – sieht Organisationskultur als Zusammenspiel aller Beteiligten. Der Hintergrund ist ein sozialkonstruktivistisches Verständnis (vgl. dazu den Klassiker von Berger/Luckmann 2004, zur Begriffsgeschichte: Hacking 1999, umfassend: Pörksen 2011). Organisationskultur wird also nicht einfach „gemacht“, im Zentrum des Interesses stehen die Sinnstrukturen, d. h. die zugrundeliegenden Bedeutungshorizonte. Und die erst – so die Annahme – ermöglichen ein vertieftes Verständnis des organisationskulturellen Prozesses. An diesem zweiten Verständnis orientieren wir uns.

Unsere Referenzfolie sind die Arbeiten der amerikanischen Organisationsforscherin Joanne Martin, die zu Beginn der 1990er Jahre eine mehrperspektivische Sicht auf die Organisationskultur vorgeschlagen hat. Sie geht dabei davon aus, dass jede Organisationskultur im Kern aus drei Bereichen besteht: Erstens werden sichtbare Symbole und Zeichen genannt, d. h. Sprache, Rituale und Kleidung. Zweitens sollen teils sichtbare und z. T. bereits nicht mehr bewusste Normen und Standards, d. h. Richtlinien, Maxime sowie Ge- und Verbote, analysiert werden. Und drittens wird der Blick hinter die Kulissen gerichtet und auf sog. „Basisannahmen“ einer Organisation fokussiert, die das menschliche Handeln zwar leiten, in der Regel aber unsichtbar und implizit bleiben. Die von uns akzentuierten „Leitthemen“ könnte man an der Schnittstelle zwischen den genannten Bereichen verorten, denn hier kommen die für Martin relevanten informellen und formellen Charakteristika einer

Organisation zusammen. Der innovative Ansatz von Martin besteht jetzt darin, dass sie die genannten Bereiche einer Organisationskultur den folgenden drei Perspektiven zuordnet: Erstens kann man den Akzent auf Konsens und Konsistenz legen. Dabei geht es darum, dass mehr oder weniger Übereinstimmung – jedenfalls kein direkter und indirekter Widerspruch – zwischen den o. g. Bereichen erkennbar ist (integration). Zweitens kann man den Fokus auf Unterschiede legen und dabei einerseits den Blick auf Hierarchie(n) und andererseits auf die Eigenlogik verschiedener für die Organisation relevanter Subkulturen lenken, die sich durch unterschiedliche Interessenlagen auszeichnen (differentiation). Und drittens schließlich kann der Beobachter Vielfältigkeit und Unüberschaubarkeit in den Mittelpunkt stellen (fragmentation). Hier wird als Bild die Netzmetapher genutzt, die immer einzelne Akteure zu Ad-Hoc-Koalitionen zusammenbringt (Martin 1992).

Unser zweiter zentraler Begriff ist derjenige der Quartiersöffnung, welcher einerseits darauf abzielt, dass intern die negativen Langzeitfolgen einer „totalen Institution“ zumindest reduziert werden und extern möglichst positive Effekte durch eine stärkere Vernetzung von Heim und sozialer Umwelt (das nennen wir Quartier) ermöglicht werden. Dabei können vier Varianten unterschieden werden; wir orientieren uns an einem Vorschlag von Bleck u.a. (2018), den wir weiter spezifizieren:

- Öffnung für das Quartier I: Angebote, die innerhalb der Einrichtung stattfinden und die sich primär an die in der Einrichtung lebenden Bewohner richten. Beispiele: Gottesdienste im Haus, Vereinsaktivitäten, Kiosk, Friseur.
- Öffnung für das Quartier II: Angebote, die innerhalb einer Einrichtung stattfinden, sich aber primär an Menschen außerhalb der Einrichtung richten. Beispiele: Tagespflege, soziale Aktivitäten (Stammtisch, Café), Bildung (Filmabend der VHS).
- Öffnung zum Quartier III: Angebote, die außerhalb der Einrichtung ermöglicht werden und die sich vorwiegend an die Heimbewohner richten. Beispiele: Feste bzw. kulturelle Veranstaltungen im Quartier.
- Öffnung zum Quartier IV: Angebote, welche das Heim bzw. Dienstleister des Trägers außerhalb der Einrichtung realisiert und die sich vorwiegend an Menschen des Quartiers richten. Beispiele: Ambulante Pflegeleistungen, soziale Betreuung.

## 2. Studiendesign

### 2.1 Fragestellung

In diesem Artikel wird danach gefragt, wie sich die Organisationskultur in einer ausgewählten Einrichtung darstellt und ob oder ggf. in welcher Art Zusammenhänge zu einer Öffnung ins Quartier vorhanden sind. Es handelt sich um einen Auszug

aus der Studie „Gut alt werden in Rheinland-Pfalz“.<sup>2</sup> Wir konzentrieren uns auf *einen* Standort. Nach einer kurzen Beschreibung der Stichprobe gehen wir auf das methodische Vorgehen ein und skizzieren anschließend einige ausgewählte Befunde mit dem Blick auf den Fokus dieses Beitrags.

## 2.2 Stichprobe

Bei dem untersuchten Standort (einer von dreien) handelt es sich um eine Institution der Eingliederungshilfe und der Pflege, in der 175 pflegebedürftige Menschen leben. Es werden zusätzlich 24 seniorengerechte Wohnungen im Rahmen des betreuten Wohnens und 10 Plätze in der Tagespflege angeboten. Darüber hinaus werden Menschen mit Behinderungen stationär (170 Plätze) und in verschiedenen Wohngruppen ambulant (105 Personen) betreut. Es existieren eine Tagesförderstätte, ein Therapiezentrum mit Schwimmbad, eine Altenpflegeschule, eine Cafeteria sowie ein Kiosk. Die Einrichtung befindet sich in einer mittelgroßen Stadt mit circa 50.000 Einwohnern, liegt am Stadtrand und verfügt über ein Quartiersmanagement (Stand 2018).

## 2.3 Methodik

An dem hier vorgestellten Standort wurden 19 Experteninterviews und 4 Gruppendiskussionen durchgeführt. Außerdem fanden 5 teilnehmende Beobachtungen statt, die an die Fokussierte Ethnografie (Knoblauch 2001) angelehnt waren (s. Tab. 1). Dabei wurden gezielt bei jenen Veranstaltungen Beobachtungen durchgeführt, die ins Quartier geöffnet waren (Varianten I-III). Außerdem richtete sich die Aufmerksamkeit auf Orte und Plätze in den Einrichtungen, die als „offen“ beschrieben wurden, z.B. auf das Foyer oder die Cafeteria.

2 Bei der GALINDA Studie handelt es sich um eine Mixed-Methods-Studie, die einen standardisierten und einen nicht standardisierten Teil aufweist. Im Rahmen einer landesweiten Befragung in Rheinland-Pfalz wurden Daten von 151 Heimen (Rücklauf 32,3%) u.a. dahingehend ausgewertet, welche Angebote im Rahmen einer Öffnung ins Quartier vorhanden sind und welche Vor- und Nachteile im Hinblick auf eine Öffnung seitens der Leitungen artikuliert werden. Im qualitativen Teil standen drei ausgewählte Einrichtungen im Fokus der Erhebung, und es ging um die Frage, welche konzeptionellen Vorstellungen bzgl. der Öffnung vorhanden sind, wie die Zusammenarbeit mit der Kommune beurteilt wird und welche Bedeutung einer Sozialpastoral zukommt. Außerdem wurden Barrieren und Chancen einer Öffnung thematisiert. Ein besonderer Schwerpunkt der qualitativen Analysen lag auf der Organisationskultur. Und hier vor allem auf der Frage, ob und in welcher Art und Weise ein Zusammenhang zur Öffnung vorhanden ist. Bei der Gesamtstudie wurden 67 Interviews und 13 Beobachtungstage realisiert. Interviewt wurden alle in die Quartiersöffnung involvierten Personengruppen (Leitungskräfte, Mitarbeiter, Bewohner, Angehörige und Kooperationspartner), die Auswertung orientierte sich an der Qualitativen Inhaltsanalyse von Philipp Mayring (vgl. Brandenburg et al. 2021 für die Gesamtstudie).

**Tabelle 1**  
**Interviews und Beobachtungen (2018-2019)**

Interviews	Beobachtungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Einrichtungsleitung</b> 1 Experteninterview</li> <li>■ <b>Bereichsleitungen</b> 5 Experteninterviews 1 Gruppendiskussion</li> <li>■ <b>Quartiersmanagement</b> 1 Experteninterview</li> <li>■ <b>Mitarbeiter</b> 1 Gruppendiskussion Altenhilfe</li> <li>■ <b>Bewohner</b> 1 Gruppendiskussion Altenhilfe, Betreutes Wohnen 1 Experteninterview Behindertenhilfe</li> <li>■ <b>Angehörige</b> 1 Gruppendiskussion Altenhilfe 2 Experteninterviews Altenhilfe 1 Experteninterview Behindertenhilfe</li> <li>■ <b>Externe Kooperationspartner</b> 8 Experteninterviews</li> <li>■ <b>Einwohner im Quartier</b> Standardisierte Quartiersbefragung 70 Personen</li> </ul>	<p><b>5 Beobachtungstage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Offener Mittagstisch</li> <li>■ Wanderung mit Wanderverein</li> <li>■ Therapiezentrum</li> <li>■ Angehörigenbeiratstreffen</li> <li>■ Treffen der Steuerungsgruppe</li> </ul>

Die Daten der Interviews und der Beobachtungsprotokolle wurden im Rahmen der Qualitativen Inhaltsanalyse nach dem Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (Mayring 2015) analysiert. Zur Analyse der Organisationskultur wurde zunächst der Blick auf die formellen Praktiken, das sind die inhaltlichen Leitthemen, die in den Interviews der Führungskräfte adressiert wurden, gerichtet. Sie finden sich auch in schriftlichen Stellungnahmen, Broschüren und anderen Varianten der Selbstdarstellung. Es geht um die Außendarstellung der Einrichtung. Diese Perspektive wird verglichen mit dem Blick auf die informellen Praktiken. Hier geht es vor allem um die Hinweise aus Beobachtungsprotokollen und Interviews der Mitarbeiterebene, der Bewohner und der Angehörigen. Die Übereinstimmung oder Unterscheidung zwischen formellen und informellen Praktiken ergibt letztlich im Gesamtbild die Zuordnung zur jeweiligen Perspektive (Integration, Differenzierung oder Fragmentierung).

### 3. Ergebnisse

#### 3.1 Kurze ethnografische Beschreibung des Standortes

Im Rahmen der Besuche und Beobachtungen am Standort war zunächst aufgefallen, dass die bauliche Gestaltung eine Trennung zwischen Alten- und Behindertenhilfe vorgesehen hatte. Die Wohnbereiche der Altenhilfe sind getrennt von den öffentlichen Räumen im hinteren Bereich der Gesamteinrichtung zu finden. Hält man sich direkt rechts des Foyers, kommt man an einem Kiosk und einem Friseur vorbei und gelangt in die Cafeteria. Das Therapiezentrum erreicht man, wenn man sich links vom Haupteingang hält. Man passiert den Verwaltungsflur und die Kapelle. Es handelt sich somit um einen abgeschlossenen Bereich, der separat von den anderen Räumlichkeiten angelegt ist. Dies hat zur Konsequenz, dass externe Besucher des Therapiezentrums Einrichtungen wie Kiosk, Friseur oder Pflegebereiche nicht zu sehen bekommen. Auch Besucher aus dem Quartier, die zum Gottesdienst kamen, mussten lediglich durch den Verwaltungsflur gehen um in die Kapelle zu gelangen. Externe Besucher des Therapiezentrums, die während der Beobachtung befragt wurden, gaben auf Nachfrage an, dass sie die Cafeteria bisher nicht besucht hatten (Beobachtung am 29.03.18). Damit wurde der Eindruck bestätigt, dass sich diese Personen noch nie im linken Teil der Einrichtung aufgehalten hatten, um Angebote der Einrichtung zu nutzen, wie z.B. einen zu Kaffee trinken.

Auch der Bereich des Betreuten Wohnens, welcher baulich direkt an die Cafeteria der Einrichtung angegliedert ist, erscheint als ein in sich abgeschlossener Bereich. Bemerkenswert war hier aus Sicht der Forschungsgruppe die getrennte Zuordnung der Bereiche, welche sich ebenfalls in der Sitzordnung der Cafeteria zeigte. Die Bewohner des Betreuten Wohnens saßen dort meist in einem großen separaten Raum. Sie betreten den eigentlichen Speisesaal nur sehr selten. Auch die Mitarbeiter des Pflegebereichs, erkennbar an der farbigen Dienstkleidung, hielten sich in einem getrennten Raum auf und nahmen dort ihr Mittagessen ein. Kontakt mit Mitarbeitern der Behindertenhilfe fand eher selten statt.

Im eigentlichen Speisesaal neben der Cafeteria beobachteten die Forscher vermehrt Personengruppen, die sich aus Menschen mit Behinderung und ihren Betreuern zusammensetzten. Diese saßen dort gemischt an einem Tisch zusammen. Bewohner aus dem Pflegebereich waren im Speisesaal wenig zu sehen, denn diese nahmen ihre Mahlzeiten vermehrt auf den Wohnbereichen ein. Für die Forschungsgruppe wurde anhand der Sitzordnung die Trennung der Bereiche erneut deutlich. Die Angehörigen beider Bereiche saßen voneinander getrennt – mit unterschiedlicher Sitzordnung (Beobachtung am 29.3.2018). Bewohner des Pflegebereichs waren generell selten im öffentlichen Bereich im Erdgeschoss (Cafeteria, Friseur und Kioskbereich) anzutreffen. Einzig zu Veranstaltungen, wie z.B. Sitztanz oder anderen Angeboten, wurden diese von ehrenamtlichen Begleitern in die Cafeteria gebracht.

### 3.2 Zentrales Leitthema (Vergleich der formellen und informellen Praktiken)

Das zentrale Leitthema bezog sich auf Möglichkeiten und Grenzen des Zusammenwachsens der Bereiche Behinderten- und Altenhilfe. Begründet aus dem großen Potential, welches die Behindertenhilfe bei einer Öffnung zeigte, ging es hier darum verschiedene Aktivitäten zusammenzuführen, was auch die Leitung der Einrichtung als ein zentrales Ziel betonte. Als formale Praktik zeigte sich dieser Aspekt, weil das Zusammenwachsen der Bereiche stets nach außen kommuniziert wurde. Erkennbar waren diese Bemühungen beispielsweise daran, dass im Jahr 2018 eine Broschüre veröffentlicht wurde. Hier war es den Beteiligten wichtig, dass keine Trennung mehr zwischen verschiedenen Bereichen des Hauses erkennbar war. In dem Dokument wurde somit keine separate Gliederung vorgenommen, das Haus wurde als eine zusammenhängende Einrichtung dargestellt. Ebenfalls wurde die offene Kultur betont und hervorgehoben, dass die Bereiche nicht mehr abgeschlossen waren. Schließlich wurde auf die Geschichte der Einrichtung verwiesen:

*„[...] Ich denke die Einrichtung an sich, wenn man die als Kern vom Quartier sieht, hat sich verändert, in dem die Bereiche einfach nimmer abgeschlossen sind, sondern miteinander arbeiten. Und ganz viele Projekte, die einfach, ja, so geläufig sind, die einfach umgesetzt werden, einfach auch von den Mitarbeitern und deren Netzwerken und deren Offenheit abhängen, und da hat sich in den letzten Jahren wirklich viel getan, und diese Offenheit hat sich, glaube ich, selbstständig, die ist zur Kultur geworden. Wobei man oft nicht mehr sagen kann, was man denn alles macht, weil es selbstverständlich ist“ (P 4, Gruppendiskussion Führungskräfte, 7.2.2018).<sup>3</sup>*

Mit Blick auf informelle Praktiken fanden sich zunächst Hinweise darauf, dass ein verstärkter Austausch zwischen den Bereichen angeregt wurde. Seit 2013 fanden einmal im Monat Treffen statt, um Ressourcen und Synergieeffekte auszutauschen. Des Weiteren wurden verschiedene Veranstaltungen organisiert, an denen Bewohner beider Bereiche teilnahmen. Es handelte sich um ein gemeinsames Wandern oder den Aufbau eines übergreifenden Gottesdienstteams. Beim Wandern konnte beobachtet werden, dass Bewohner aus beiden Bereichen beteiligt waren (Beobachtung am 23.3.2018). Es wurde ein sektorenübergreifendes Angebot offeriert, bei dem die Tagesförderstätte, die Tagesstruktur und das Betreute Wohnen involviert waren. Neben dem gemeinsamen Wandern wurde auch ein Sommerfest zusammen mit allen Bereichen geplant und durchgeführt. Durch die Verbesserung des Austauschs sollte die Integrationsperspektive gefördert werden.

Mit Blick auf die Kooperation zwischen den Bereichen wurde von zwei Führungskräften eine Verbesserung hervorgehoben. Beschrieben wurde, dass bei Veranstaltungen beide Bereiche – Behinderten- und Altenhilfe – gleichermaßen beteiligt wären. Noch vor zehn Jahren, so die Aussagen, wären die Veranstaltungen getrennt voneinander durchgeführt worden. Des Weiteren wurde von einem verbesserten Austausch unter den Mitarbeitern berichtet, die in früheren Zeiten eher unter sich geblieben seien.

3 Dialekt, Wortauslassungen oder „falsche Begriffe“ wurden bewusst nicht korrigiert.

Neben den genannten Punkten, die für ein Zusammenwachsen der beiden Bereiche sprachen, gab es auch gegenläufige Beispiele. Ein Aspekt war, dass Behinderten- und Altenhilfe sich nach wie vor als zwei verschiedene Systeme darstellten. Die Mitarbeiter der Altenhilfe erlebten diese Situation viel strikter als diejenigen in der Behindertenhilfe. Außerdem wurde angesprochen, dass die Rahmenbedingungen in der Behindertenhilfe anders seien als in der Altenhilfe. Die befragten Mitarbeiter im Bereich Altenhilfe sprachen davon, dass in der Behindertenhilfe mehr Geld und Personal vorhanden wäre. Dieser Umstand wurde als Barriere für gemeinsame Aktivitäten wahrgenommen.

Auch der Austausch zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Bereiche wurde als ausbaufähig erlebt. Beispielsweise wurde seitens der Altenhilfe angegeben, dass zu wenig oder gar keine Kontakte vorhanden wären. Die einzigen Berührungspunkte zwischen den Bereichen kämen nur durch Praktika zustande. Ebenfalls wurde akzentuiert, dass sich die meisten Mitarbeiter untereinander nicht persönlich kennen würden und auch beim Mitarbeiterabend wenig Durchmischung stattfände. Bei den Beobachtungen, die die Forscher in der Einrichtung machten, wurde dieser Eindruck bestätigt. Mitarbeiter des Pflegebereichs saßen an separaten Tischen zusammen und nahmen hier ihr Mittagessen ein. Anhand der Sitzordnung wurde die Trennung der Bereiche erneut bewusst (Beobachtung vom 29.3.2018).

Insgesamt verdichteten sich die Hinweise auf eine Differenzierungsperspektive, die bereits auch bei anderen Leitthemen ersichtlich war. Die Einrichtung versuchte zwar in den letzten Jahren zunehmend durch eine Verbesserung der Kooperation ein Zusammenwachsen der Behinderten- und Altenhilfe zu ermöglichen (und hier die Integrationsperspektive stark zu machen), die unterschiedlichen Rahmenbedingungen erschwerten und konterkarierten aber dieses Engagement. Es wurden unterschiedliche Logiken deutlich. Exemplarisch wurde dies letztlich am geringen Austausch, an der getrennten Sitzordnung in der Cafeteria und an der unterschiedlichen Prioritätensetzung erkennbar. Einerseits bleibt damit die Herausforderung, trotz erreichter Verbesserungen, die beiden Teilbereiche der Gesamteinrichtung stärker miteinander zu vernetzen und zu einem regelmäßigen Austausch zu motivieren. Und andererseits ist angesichts der Rahmenbedingungen die Einsicht in die Grenzen dieses Austauschs entlastend.

### 3.3 Limitationen

In diesem Artikel konnte lediglich eine Annäherung an das Phänomen der Organisationskultur erfolgen. Dabei haben wir uns darauf konzentriert aufgrund des analysierten Leitthemas eine Zuordnung zu einer der Perspektiven von Martin vorzunehmen, hier der Differenzierungsperspektive (bei anderen Standorten dominierte eine Integrations- oder Fragmentierungsperspektive). Weitergehende Analysen würden diese Erkenntnis jedoch weiter vertiefen. Die entscheidende Einschränkung der Aussagekraft unserer Studie muss jedoch im Zeitlimit gesehen werden. Die Befra-

gungen und Beobachtungen fanden innerhalb eines Jahres statt. Notwendig für eine umfassende Analyse der Organisationskultur (und vor allem deren Veränderung) ist ein Zeitraum von mehreren Jahren. Das zeigen die großen ethnologischen Studien (Clifford/ Marcus 2010; Geertz 1973).

#### 4. Schlussfolgerungen und Fazit für die Praxis

An dem von uns untersuchten Standort verdichteten sich Hinweise auf die Differenzierungsperspektive. Das bedeutet, dass im Kern nach wie vor zwei „Subkulturen“ – der Pflegesektor und die Versorgung für Menschen mit Behinderung – trotz vielfacher Bemühungen in der Vergangenheit wenig aufeinander bezogen waren und z. T. ein Eigenleben führten.

- **Um die unterschiedlichen Bereiche stärker zu vernetzen, Synergieeffekte zu nutzen und ein gegenseitiges Lernen voneinander zu ermöglichen, muss die vorhandene Organisationskultur insgesamt reflektiert und damit die Grundlage für einen fairen Austausch und einen Dialog gelegt werden. Dies kann nur mit der Beteiligung der zentralen Protagonisten erreicht werden, außerdem müssen Einflüsse aus der Umwelt den Kulturwandel mit unterstützen.**
- **Intern geht es zunächst darum, dass der Kontakt zwischen den Bewohnern und den Mitarbeitern aller Bereiche der Einrichtung weiter intensiviert und ein gemeinsames Projekt auf den Weg gebracht wird. Ebenfalls muss an einer von allen mehr oder weniger geteilten Vision für die gesamte Organisation gearbeitet werden, welche die Anliegen und Perspektiven der jeweiligen Subkulturen ernst nimmt und integrativ zusammenführt.**
- **Extern ist der Blick auf Kommune und Zivilgesellschaft notwendig. Denn gesellschaftliche Barrieren in Bezug auf die Langzeitpflege sind nach wie vor vorhanden. Zwar hat sich im Bereich der Behindertenhilfe diese Ausgrenzung in den letzten Jahren sukzessive verbessert. Es darf aber nicht verkannt werden, dass hier – vor allem aber in der stationären Altenhilfe – nach wie vor erhebliche Restriktionen überwunden werden müssen. Erst dann können die vorhandenen Potentiale für einen Kulturwandel am Standort optimal genutzt werden.**
- **Neben dem Fokus auf die Organisationsentwicklung vor Ort und dem Blick nach außen (im Sinne einer gemeinwohlorientierten Versorgungslandschaft) sollte deutlich mehr Wert auf eine interprofessionelle Ausbildung in den Gesundheitsberufen gelegt werden, das gilt nicht zuletzt auch für die Pflege. Insgesamt liegt Deutschland in diesem Sektor um Jahrzehnte zurück.**
- **Zu guter Letzt sollte ein bestimmtes Format diskutiert werden um die Öffnung und De-Institutionalisierung von Einrichtungen in einer breiten Öffentlichkeit zu debattieren. Geeignet sind sog. „Town Hall Speeches“, bei de-**

## **nen die zivilgesellschaftliche Verantwortung für die Pflege und Versorgung von alten Menschen (in Heimen und darüber hinaus) thematisiert wird.**

**Interessenkonflikt.** J. Bauer, B. Ohnesorge und H. Brandenburg geben an, dass kein Konflikt besteht.

Da in der Studie auch Personen interviewt wurden, die zu einer vulnerablen Gruppe gehören, wie z.B. Menschen in sehr hohem Lebensalter und mit potentiell vielfältigen körperlichen und kognitiven Beeinträchtigungen, wurde vor Beginn der Datenerhebung ein Ethikvotum vom Ethikinstitut an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Vallendar eingeholt. Nach erfolgtem Clearingprozess wurde das Votum positiv beschieden.

## **Literaturverzeichnis**

- Berger, Peter L. und Thomas Luckmann (2004, erstmals 1966), Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Eine Theorie der Wissenssoziologie, 20. Auflage, Frankfurt am Main.
- Bertelsmann Stiftung (2012), Themenreport „Pflege 2030“. Was ist zu erwarten – was ist zu tun? [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_Themenreport\\_Pflege\\_2030.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Themenreport_Pflege_2030.pdf) (Zugriff am 18.3.2021).
- Bleck, Christian, Anne van Rießen, Reinhold Knopp und Thorsten Schlee (2018), Sozialraumorientierung in der stationären Altenhilfe, Eine empirische Studie im städtischen Raum, Wiesbaden.
- Brandenburg, Hermann, Martin Lörsch, Judith Bauer, Bernadette Ohnesorge, Christian Grebe (2021) (Hrsg.), Organisationskultur und Quartiersöffnung in der stationären Altenhilfe, Wiesbaden.
- Clifford, James und George Marcus (2010), Writing culture. The poetics and politics of ethnography, Berkeley.
- Froschauer, Ulrike (2012), Organisationskultur als soziale Konstruktion, in: Organisation in Bewegung, Beiträge zu einer interpretativen Organisationsanalyse, hrsg. von Froschauer Ulrike, Wien, S. 123-140.
- Geertz, Clifford (1973), The interpretation of cultures, New York.
- Goffman, Erving (1973), Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt.
- Hacking, Ian (1999), Was heißt ‚soziale Konstruktion‘? Zur Konjunktur einer Kampfvokabel in den Wissenschaften. Frankfurt a. Main.
- Hackler, Dieter (2014), Grußwort des Bundesfamilienministeriums. in: ISS im Dialog. Sorgende → Gemeinschaften – Vom Leitbild zu Handlungsansätzen, [http://www.iss-ffm.de/lebenswelten/zusammenhalt/m\\_379](http://www.iss-ffm.de/lebenswelten/zusammenhalt/m_379) (Zugriff am 28.4.2020).
- Knoblauch, Hubert (2001), Fokussierte Ethnographie, in: sozialersinn, Heft 1, S. 123-141.
- Martin, Joanne (1992), Cultures in Organisations, Three Perspectives, New York–Oxford.
- Maurer, Alfons (2016), Gute Heime organisieren, Eine Vision zum Pflegeheim 2015 aus Trägersicht, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, 163 Jg., Heft 1, S. 6-9.
- Mayring, Phillip (2015), Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, Weinheim–München.

- Pörksen, Bernhard (2011), (Hrsg.) Schlüsselwerke des Konstruktivismus, Wiesbaden.
- Stichweh, Rudolf (2009), Leitgesichtspunkte einer Soziologie der Inklusion und Exklusion, in: Inklusion und Exklusion: Analysen zur Sozialstruktur und sozialen Ungleichheit, hrsg. von Rudolf Stichweh und Paul Windolf, Wiesbaden, S. 29-42.

### **AutorInnen**

Judith Bauer, wissenschaftliche Mitarbeiterin im GALINDA-Projekt, Lehrbeauftragte in der Pflegeausbildung, Pflegewissenschaftliche Fakultät, Philosophisch-Theologische Hochschule Vallendar, Pallottistraße 3, 56179 Vallendar, jbauer@pthv.de

Bernadette Ohnesorge, wissenschaftliche Mitarbeiterin im GALINDA-Projekt, Lehrbeauftragte im Hochschulbereich, freiberufliche Tätigkeit in Beratung, Coaching und Management für Einrichtungen der ambulanten und stationären Pflege, Pflegewissenschaftliche Fakultät, Philosophisch-Theologische Hochschule Vallendar, Pallottistr. 3, 56179 Vallendar, bohnesorge@pthv.de (auch: b.ohnesorge@t-online.de)

Hermann Brandenburg, Lehrstuhl für Gerontologische Pflege, Pflegewissenschaftliche Fakultät, Philosophisch-Theologische Hochschule Vallendar, Pallottistraße 3, 56179 Vallendar, hbrandenburg@pthv.de